

**PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM  
MEWUJUDKAN VISI DI LEMBAGA PENDIDIKAN  
SURYA BUANA KOTA MALANG**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi sebagai Persyaratan  
Memperoleh Derajat Gelar S-2  
Magister Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan**



**Disusun Oleh :**

**MUHAMMAD JULIANSYAH  
201510240211068**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG  
September 2018**

**PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MEWUJUDKAN  
VISI DI LEMBAGA PENDIDIKAN SURYA BUANA KOTA MALANG**

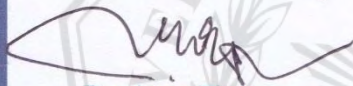
**MUHAMMAD JULIANSYAH  
201510240211068**

Telah disetujui


Pada hari/tanggal, Rabu/ 26 September 2018

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping



**Dr. Agus Tinus**



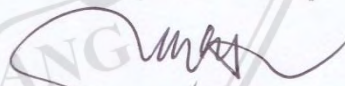
**Dr. Mohamad Syahri**

Direktur  
Program Pascasarjana

Ketua Program Studi  
Magister Kebijakan dan  
Pengembangan Pendidikan



**Akhsanul H'Am, Ph.D.**



**Dr. Agus Tinus**

# TESIS

Dipersiapkan dan disusun oleh :

**MUHAMMAD JULIANSYAH**  
**201510240211068**

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji  
pada hari/tanggal, Selasa/ 30 Oktober 2018  
dan dinyatakan memenuhi syarat sebagai kelengkapan  
memperoleh gelar Magister/Profesi di Program Pascasarjana  
Universitas Muhammadiyah Malang

## SUSUNAN DEWAN PENGUJI

|                      |   |                    |
|----------------------|---|--------------------|
| Ketua / Penguji      | : | Dr. Agus Tinus     |
| Sekretaris / Penguji | : | Dr. Mohamad Syahri |
| Penguji              | : | Dr. Estu Widodo    |
| Penguji              | : | Dr. Lud Waluyo     |



## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : **MUHAMMAD JULIANSYAH**

NIM : **201510240211068**

Program Studi : **Magister Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan**

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa :

1. TESIS dengan judul : **PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MEWUJUDKAN VISI DI LEMBAGA PENDIDIKAN SURYA BUANA KOTA MALANG** Adalah karya saya dan dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dalam daftar pustaka.
2. Apabila ternyata dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur **PLAGIASI**, saya bersedia Tesis ini **DIGUGURKAN** dan **GELAR AKADEMIK YANG TELAH SAYA PEROLEH DIBATALKAN**, serta diproses sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.
3. Tesis ini dapat dijadikan sumber pustaka yang merupakan **HAK BEBAS ROYALTY NON EKSKLUSIF**.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 26 Oktober 2018

Yang menyatakan,



**MUHAMMAD JULIANSYAH**

## KATA PENGANTAR

**Assalamu'alaikum. Wr. Wb.**

Segala puja dan puji dipanjatkan kepada ALLAH SWT karena atas berkat dan rahmat-NYA, saya mampu menyelesaikan penulisan tesis. Kepada junjungan saya NABI BESAR MUHAMMAD SAW sholawat serta salam selalu tercurahkan dari pelupuk hati rapuh yang paling dalam, terimakasih YA RASULALLAH atas syafa'at sehingga saya mampu menyelesaikan tesis dengan judul *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Visi Di Lembaga Pendidikan Surya Buana Kota Malang*.

Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd.) dalam Program Studi Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan. Pribadi yang hina ini menyadari bahwa selama masa kuliah merupakan hal yang paling sulit dalam fase kehidupan, aral melintang dan kendala-kendala pribadi nan muncul menghadang silih berganti. Selalu ada jalan, selalu ada bantuan dan perhatian dari lingkungan akademisi, sehingga masa pendidikan ini dapat dituntaskan. Oleh karena itu penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. H. Fauzan, M.Pd. selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Malang
2. Ahsanul In'am, Ph.D. selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang, terima kasih solusi nya bapak terhadap saya.
3. Dr. Agus Tinus, M.Pd. selaku Ketua Program Studi Magister Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan, selaku Pembimbing Utama. Terima kasih banyak bapak, terima kasih, terima kasih, terima kasih atas dukungan moril yang selalu diberikan.
4. Dr. Mohamad Syahri, M.Si. selaku Pembimbing Pendamping, masukan yang berebergi dan terima kasih telah mengenalkan pada saya teori kebijakan dari Leo Agustino.
5. Dr. Lud Waluyo, M.Kes. selaku Penguji Pertama, terima kasih bapak atas pertanyaan yang membuka cakrawala pemikiran untuk penulisan tesis ini.

6. Dr. Estu Widodo, M.Hum. selaku Penguji Kedua, terima kasih bapak atas kejelian yang membombardir kesalahan penulisan tesis ini, sehingga penulisan dapat mengacu pada kaedah baku pembuatan tesis.
7. Seluruh Staf dan Dosen-dosen terbaik yang tak kenal lelah dalam proses transfer ilmu pengetahuan terhadap peserta didik
8. IBU
9. IBU
10. IBU saya HJ. NOR MILA, saya akan selalu berusaha menjadi anak sholeh, maaf mama.
11. ABAH saya H. SUKAMTO DAUD, anak lelaki memang selalu merepotkan, maaf abah.
12. Kedua kakak saya Ferry Saputra dan Fenny Anida yang selalu memberikan bantuan materil.
13. Adik saya Noor Atika yang selalu menasehati saya agar tak terlena dengan waktu.
14. Endah Kamila Mas'Udah
15. Keluarga besar SDI Surya Buana Kota Malang dan staf pengajar, teruntuk Kepala Sekolah terbaik Ibu Endang Suprihatin, S.S, S.Pd.
16. Teman angkatan yang telah lulus terlebih dahulu.

Penulisan tesis ini masih jauh dari kata sempurna, oleh karena itu dengan penuh rasa kerendahan hati penulis mengharapkan saran serta masukan agar penulisan tesis pada penelitian berikutnya menjadi lebih baik. Semoga tesis ini bermanfaat bagi khalayak orang banyak.

Malang, Desember 2018

Penulis

## ABSTRAK

**Muhammad Juliansyah. Pembimbing (I) Dr. Agus Tinus, M.Pd (II) Dr. Mohamad Syahri, M.Si.** Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Visi Di Lembaga Pendidikan Surya Buana Kota Malang.

Peran pemimpin lembaga pendidikan yaitu kepala sekolah sangat menentukan dalam mewujudkan visi lembaga pendidikan. Gaya kepemimpinan juga menjadi tolak ukur kecakapan dari peran kepemimpinan kepala sekolah. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui gaya kepemimpinan kepala sekolah di Sekolah Dasar Islam (SDI) Surya Buana Malang dalam mengaplikasikan peran kepemimpinan untuk mewujudkan visi demi tercapainya kemajuan organisasi sekolah secara menyeluruh dan berkesinambungan. Visi SDI Surya Buana Malang yaitu, unggul dalam prestasi, terdepan dalam inovasi, maju dalam kreasi, berwawasan lingkungan dan berakhlakul karimah. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif menggunakan rancangan studi kasus yang bersifat eksplanatoris, maka hasil penelitian bersifat analisis deskriptif. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu, data primer berdasarkan hasil wawancara dan data sekunder sumber tertulis. Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive* dan *snowball sampling*. Hasil penelitian menunjukkan peran kepala sekolah SDI dalam mewujudkan visi di lembaga pendidikan Surya Buana Kota Malang mengaplikasikan berbagai aktifitas secara maksimal semua indikator peran kepemimpinan yaitu, sebagai *educator*, manajer, administrator, supervisor, *leader*, inovator dan motivator. Tipe kepemimpinan yang tercermin dari kepala sekolah SDI Surya Buana adalah kepemimpinan visioner, di tunjukkan dengan adanya perilaku tipe kepemimpinan transaksional, transformasional dan karakteristik kepemimpinan transaksional pada kepala sekolah SDI Surya Buana, yang merupakan bagian dari tiga komponen utama dari tipe kepemimpinan visioner.

**Kata kunci : peran kepemimpinan, kepala sekolah, visi**

## **ABSTRACT**

**Muhammad Juliansyah. Chairperson (I) Dr. Agus Tinus, M.Pd (II) Dr. Mohamad Syahri, M.Si.** The Role of Principal Leadership in Realizing the Vision of Surya Buana Educational Institution, Malang.

An educational institutions leader, the principal, has a crucial role in realizing the vision of an educational institution. The leadership style is also a benchmark for the skills of the principal's leadership role. The purpose of this study is to identify the leadership style of the principal of Surya Buana Islamic Elementary School (SDI), Malang in applying leadership roles to realize the vision (which are to be excellent in achievement, leading the way in innovation, advancing in creation, being environmentally friendly and having moral character) to achieve the overall and continuous progress of school organization. This is a qualitative research using explanatory case study design, thus the results of the research are descriptive analysis. The data sources used in this study are primary data based on the interview results, and secondary data from written sources. The samples in this study are determined by using purposive techniques and snowball sampling. The results shows the role of SDI principal in realizing the vision of the Surya Buana education institution, Malang to maximally apply a variety of activities of all leadership role indicators as educators, managers, administrators, supervisors, leaders, innovators and motivators. The type of leadership reflected by the principal of SDI Surya Buana is visionary leadership, demonstrated by the transactional, transformational leadership type behavior and transactional leadership characteristics of SDI Surya Buana principal, which are part of the three main components of the visionary leadership type.

**Keywords: the role of leadership, principal, vision**



## DAFTAR ISI

|  |             |
|--|-------------|
| <b>Halaman Judul .....</b>                                       | <b>i</b>    |
| <b>Lembar Pengesahan.....</b>                                    | <b>ii</b>   |
| <b>Surat Pernyataan .....</b>                                    | <b>iv</b>   |
| <b>Kata Pengantar .....</b>                                      | <b>v</b>    |
| <b>Abstrak.....</b>  | <b>vii</b>  |
| <b>Abstract.....</b>   | <b>viii</b> |
| <b>Daftar Isi .....</b>  | <b>ix</b>   |
| <b>1 Pendahuluan .....</b>                                       | <b>1</b>    |
| <b>2 Tinjauan Pustaka .....</b>                                  | <b>4</b>    |
| 2.1 Pengertian Peran Kepemimpinan.....                           | 4           |
| 2.2 Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan .....                     | 6           |
| 2.3 Kepemimpinan Kepala Sekolah.....                             | 8           |
| 2.4 Tipe – tipe dan Gaya Kepemimpinan.....                       | 10          |
| 2.5 Visi .....   | 14          |
| 2.6 Pengembangan Sekolah .....                                   | 16          |
| <b>3 Metode Penelitian.....</b>                                  | <b>19</b>   |
| 3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian.....                         | 19          |
| 3.2 Lokasi Penelitian.....                                       | 19          |
| 3.3 Sumber Data.....   | 19          |
| 3.4 Teknik Pengumpulan Data.....                                 | 20          |
| 3.5 Analisa Data .....   | 21          |
| 3.6 Pengecekan Keabsahan Data.....                               | 22          |
| <b>4 Hasil Penelitian.....</b>                                   | <b>23</b>   |
| 4.1 Deskripsi Lokasi Penelitian.....                             | 23          |
| 4.2 Peran Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Visi.....              | 23          |
| 4.3 Tipe Kepemimpinan dalam Pengembangan Sekolah.....            | 29          |
| 4.4 Kendala dan Solusi Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Visi..... | 33          |
| <b>5 Pembahasan .....</b>  | <b>34</b>   |
| 5.1 Pembahasan Hasil Penelitian .....                            | 34          |
| 5.2 Peran Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Visi .....             | 34          |
| 5.3 Tipe kepemimpinan dalam pengembangan sekolah.....            | 37          |
| 5.4 Kendala dan Solusi Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Visi..... | 40          |

|                                  |           |
|----------------------------------|-----------|
| <b>6 Simpulan dan Saran.....</b> | <b>41</b> |
| 6.1 Simpulan .....               | 41        |
| 6.2 Saran .....                  | 42        |
| <b>Daftar Rujukan .....</b>      | <b>43</b> |
| <b>Lampiran.....</b>             | <b>48</b> |



## 1. Pendahuluan

Keberhasilan pendidikan di sebuah Negara sangat bergantung pada kepemimpinan seorang pemimpin dalam mekanisme sistem pendidikan. Memasuki era otonomi daerah, desentralisasi pendidikan memberikan otonomi yang lebih luas kepada pemimpin lembaga pendidikan yaitu kepala sekolah untuk melakukan perubahan dan pengembangan sekolah. Jika berbicara tentang esensi kepemimpinan, maka untuk mengetahui secara menyeluruh kecakapan seseorang dengan cara menganalisis jauh kultur, gaya kepemimpinan, pola komunikasi, dan pola organisasi yang dipimpinnya. Kepemimpinan sampai hari ini dianggap sebagai faktor penting dalam sebuah organisasi (Handoyo, 2010).

Pengertian konsep kepemimpinan mendapat banyak perhatian dari berbagai ahli studi keilmuan. Salah satu dari banyak ahli: kepemimpinan adalah memandang pemimpin sebagai individu di dalam kelompok yang diberi tugas mengatur dan mengkoordinasikan aktifitas-aktifitas kelompok yang berhubungan dengan tugas (Fiedler, 1967). *Leadership is a relational process and involves connections with individuals* (Odom, 2013). Dengan kata lain dalam kepemimpinan yang mengedepankan komunikasi, yaitu pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bila mana, dan di mana pemahaman suatu perintah akan dilakukan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan membutuhkan kompetensi dan kemampuan untuk upaya menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan hal penting yang menjadi keinginan pemimpin (Rivai dan Mulyadi, 2012).

Kepemimpinan dituntut mampu berfikir jauh, reaktif, relevan dalam menjawab berbagai tantangan organisasi. Pada akhirnya organisasi memerlukan seorang pemimpin untuk menjalankan kepemimpinan yang mampu mengembangkan organisasi secara baik sampai jauh kedepan melampaui perputaran zaman. Idealnya, kepemimpinan harus mampu mengadopsi berbagai macam gaya dan tipe kepemimpinan, pemimpin harus sigap dalam menghadapi segala kondisi yang dihadapi oleh lembaganya, adapun gaya dan tipe kepemimpinan yang dijalankan oleh oleh seorang pemimpin harus dapat memberikan motivasi dan kenyamanan bagi para anggotanya. Menggolongkan

seorang pemimpin berdasarkan cara ia memimpin, seseorang memiliki pendapat yang berbeda dengan orang lain mengenai gaya atau tipe seseorang dalam memimpin. “Gaya” (*style of leadership*) ternyata merupakan ringkasan bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinya atau mereka yang mungkin sedang melakukan pengamatan dari luar lembaga (Gallerman, 2003).

Secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang guru profesional yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana adanya proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadinya interaksi guru yang memberikan pelajaran terhadap siswa (Wahjosumidjo, 2005). Dalam prakteknya tugas kepala sekolah memiliki tanggung jawab yang berat, untuk itu seorang kepala sekolah harus memiliki persiapan memadai dalam melaksanakan pekerjaannya (Soetopo dan Soemanto, 2008). Sebagai kepala pendidikan, kepala sekolah meletakkan pondasi pengelolaan pendidikan dan pengembangan sumber daya manusia di lembaganya. Pengembangan sekolah berarti melakukan perubahan ke arah yang lebih baik. Perubahan berkaitan dengan kualitas sekolah. Perubahan adalah bergerak dari keadaan yang tetap, menuju sasaran, pernyataan ideal atau visi apa yang seharusnya dan cara bergerak dari kondisi masa kini, kepercayaan atau sikap (Rothwell, 1995).

Lembaga pendidikan tidak terlepas dari adanya sebuah tujuan/visi yang menjadi tantangan organisasi serta tugas berat kepala sekolah untuk menyusun visi tersebut. Visi dapat berarti sebagai pandangan, keinginan, cita-cita dan impian tentang masa depan. Pernyataan visi memberikan isyarat mengenai tujuan puncak yang hendak dicapai oleh lembaga pendidikan atau sekolah. Visi biasanya berupa kata-kata yang singkat, langsung, dan langsung menuju tujuan yang hendak dicapai oleh lembaga pendidikan atau sekolah (Zahroh, 2014). Konsep dan perumusan visi yang baik melibatkan semua personel organisasi serta dibangun dari komunitas organisasi. Tingkat kepemilikan visi yang sudah dirumuskan secara langsung menjadi tanggung jawab seluruh anggota institusi pendidikan untuk dapat melakukan dan merealisasikan visi yang telah disusun (Rohmat, 2010).

Keberadaan visi bagi organisasi atau lembaga pendidikan mutlak, karena visi merupakan tujuan akhir lembaga pendidikan dalam menghadapi tantangan. Di dalam salinan lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI No. 19 tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah, disebutkan bahwa sekolah dalam perencanaan programnya merumuskan dan menetapkan visi, misi dan tujuan sekolah serta pengembangannya. Sukaningtyas, dkk. (2017) menyebutkan dalam hasil penelitiannya bahwa sekolah yang membangun pemahaman visi misi berdasarkan nilai-nilai luhur pendiri lebih memiliki dasar kuat untuk pengembangan sekolah.

Sebaliknya hasil penelitian Gurley, dkk. (2014) menjelaskan bahwa visi, misi, tujuan dan nilai-nilai yang diharapkan dapat dilihat pada praktik harian peserta didik hanya diingat saja, seharusnya visi, misi, tujuan dan nilai-nilai yang dibangun dalam praktik yang baik menjadi kunci peningkatan mutu sekolah. Masih banyak sekolah hanya menjadikan visi sekolah sebagai tulisan tetapi tidak dijadikan pedoman yang bernilai bagi lembaga pendidikan dan penyelenggara pendidikan. Lembaga pendidikan hanya melaksanakan aktifitas tanpa mengetahui arah dari pelaksanaannya. Peserta didik hanya berorientasi pada nilai, pengajar hanya melaksanakan perintah dari atasan tanpa melihat tujuan-tujuan lain dari lembaga pendidikan/sekolah, hal tersebut dirasa sangat jauh bertentangan dengan UU Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003.

Lembaga pendidikan Surya Buana, lembaga ini adalah unit pelaksana pendidikan bercirikan islam, dwibahasa (bilingual), dan sekolah alam. Terdiri dari strata: Sekolah Dasar Islam (SDI), Madrasah Tsanawiyah (MTs) dan Sekolah Menengah Atas (SMA). Pergantian kepala sekolah dalam lembaga pendidikan yang terjadi disetiap strata terjadi secara alamiah dengan tetap mempertahankan visi yang telah dibuat sebelumnya. Perihal yang menarik dari lembaga pendidikan ini, salah satu kepala sekolah lembaga pendidikan Surya Buana pernah menjadi pengelola profesional lembaga pendidikan MIN, MTsN dan MAN di jalan Bandung Kota Malang. Ketiga sekolah tersebut merupakan sekolah yang terunggul di Kota Malang. Sebagai lembaga baru penyelenggara pendidikan, peranan ketua lembaga pendidikan dan kepala sekolah sangat penting dalam



pengelolaan dan pengembangan lembaga ini, mengingat salah satu fungsi dari kepemimpinan adalah menciptakan visi. Pengelolaan pendidikan tidak dapat dipisahkan dari model kepemimpinan yang diadopsi kepala sekolah dalam menjalankan peranannya. Hal ini disebabkan adanya keterikatan yang kuat antara model kepemimpinan yang dipakai oleh kepala sekolah dengan keefektifan secara keseluruhan dari proses pendidikan di sekolah (Glatthorn, 2000). Dalam implementasi penerapan kepemimpinan yang berkualitas dalam pengelolaan sekolah sering kali tidak terwujud, hal ini diperkuat dengan laporan penelitian, Usman (2001) mengungkapkan bahwa permasalahan yang dihadapi sekolah adalah tidak kompetennya kepala sekolah dalam memimpin sekolah, salah satunya di tunjukkan dengan tidak tercapainya visi sekolah.

Berdasarkan fenomena di atas maka peneliti tertarik untuk lebih menekankan pada seni kepemimpinan dan mengkaji tentang kepemimpinan kepala sekolah lembaga pendidikan Surya Buana Malang dalam mengaplikasikan kepemimpinan untuk mewujudkan visi lembaga demi tercapainya kemajuan organisasi sekolah secara menyeluruh dan berkesinambungan. Berdasarkan latar belakang tersebut, dirumuskan permasalahan sebagai berikut: (1) bagaimana peran kepala sekolah dalam mewujudkan visi di lembaga pendidikan Surya Buana Kota Malang?; (2) bagaimana tipe kepemimpinan berpengaruh terhadap pengembangan lembaga pendidikan?; (3) bagaimana kendala dan solusi kepala sekolah dalam mewujudkan visi di lembaga pendidikan Surya Buana Kota Malang?.

## **2. Tinjauan Pustaka**

### **2.1 Pengertian Peran Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan suatu tugas pokok dan fungsi yang melekat pada seseorang dan harus dilaksanakan pada sebuah organisasi. Kepemimpinan merupakan tugas penting karena berkaitan langsung dengan proses pengambilan keputusan terutama terkait hal-hal yang harus dilakukan oleh organisasi pendidikan berhubungan dengan penetapan, pelaksanaan, pencapaian visi dan misi. Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan kelebihan di satu bidang, sehingga mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktifitas-aktifitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan (Kartono, 2004).

Kepemimpinan memiliki aneka definisi, definisi kepemimpinan adalah keseluruhan tindakan guna mempengaruhi dan menggiatkan orang, dalam usaha untuk mencapai tujuan, atau dengan definisi lain yang lebih lengkap dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah proses pemberian jalan (fasilitas) dari pada pekerjaan orang lain yang terorganisir dalam organisasi formal guna mencapai tujuan yang ditetapkan (Soetopo dan Soemanto, 2003). Kepemimpinan adalah suatu pemberian petunjuk dan pengaruh kepada anggota kelompok atau organisasi dalam melaksanakan beberapa tugas, maka kepemimpinan mempunyai ciri-ciri: (1) kepemimpinan harus melibatkan orang lain yaitu bawahan dan anggota organisasi; (2) kepemimpinan tampak pada perbedaan pembagian kekuasaan antara pemimpin dengan yang dipimpin; (3) kepemimpinan harus dapat mempengaruhi anggotanya (Hamalik, 2005). Melihat point dua dalam ciri kepemimpinan, kesimpulannya adalah kepemimpinan memiliki kedudukan khusus sebagai aktor utama dalam menetapkan struktur, iklim organisasi, tujuan, ideology, kegiatan kelompok dan karakteristik budaya (Hambali, 2012).

Dari banyaknya definisi kepemimpinan, dapat ditarik kesimpulan bahwa masing-masing definisi memiliki arti berbeda menurut berbagai sudut pandang keilmuan dan sudut pandang penulisnya. Kepemimpinan dapat dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang. Menjadi seorang pemimpin juga dipengaruhi oleh pengalaman pribadi sebagai hasil proses antara pematangan jiwa dan perubahan yang terjadi di luar dirinya termasuk saat berhadapan dengan konflik saat berjalannya organisasi. Kepemimpinan harus bersifat jujur dan orisinil, kepemimpinan adalah ilmu dan seni menggerakkan dan mempengaruhi orang lain untuk melakukan kerja maksimum guna menyelesaikan suatu tugas, mencapai suatu tujuan atau menyelesaikan sebuah proyek (Cohen, 1991). Pengelolaan organisasi oleh pemimpin menetapkan sejak awal *value* dan *goal* menginspirasi organisasi untuk bertindak sesuai visi, misi dan tujuan organisasi pendidikan. Sistem yang dibentuk kepemimpinan yang baik dan efektif adalah dengan memberikan suatu pengaturan sub ordinat, pemberian wewenang dan tanggungjawab kepada anggota organisasi sehingga sistem tersebut dapat memberikan kontribusi terhadap keberhasilan organisasi.

Peran kepemimpinan berarti sikap dan perilaku dalam mempengaruhi sumber daya dalam lembaganya. “kepemimpinan adalah penampakan”, artinya dari pendapat tersebut bahwa seorang pemimpin akan tampak bila dapat melakukan peran secara nyata dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan seperti menentukan arah bagi bawahannya atau staf, mengajak bawahannya untuk berpartisipasi melaksanakan kebijakan atau menghadapi berbagai macam perubahan, menjadi juru bicara dalam mengambil keputusan untuk organisasi atau lembaga walaupun keputusan tersebut penuh resiko, siap menjadi pelatih dengan memberi teladan (Sujatno, 2008). Kepemimpinan efektif memiliki empat peran yang dijalankan dalam melaksanakan kepemimpinannya, yaitu: (1) peran penentu arah (*direction setter*), pemimpin menyajikan suatu visi, meyakinkan target organisasi, dan pelibatan orang-orang, guna raihan dimasa depan; (2) agen perubahan (*Agent of change*); (3) juru bicara (*Spokerpersion*) menegaskan sebuah pesan, mendapatkan pesan untuk disampaikan keluar dan kedalam organisasi; (4) pelatih (*Coach*) menjadi pelatih yang baik (Nanus, 2001).

## **2.2 Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan**

Pemimpin pendidikan khususnya sekolah adalah pemimpin yang diangkat secara langsung baik oleh pemerintah maupun yayasan, atau melalui pemilihan (Sutikno dan Sanusi, 2009). Kepemimpinan sejalan dengan kompleksitas dan keunikan lembaga pendidikan, kepemimpinan di lembaga pendidikan adalah suatu kemampuan dan proses mempengaruhi, mengkoordinir, dan menggerakkan orang-orang lain yang berhubungan dengan pengembangan ilmu pendidikan dari pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, agar supaya kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat lebih efisien dan efektif didalam pencapaian tujuan-tujuan pendidikan dan pengajaran (Rozak, 2014). Kepemimpinan dalam pendidikan mencakup pendistribusian kekuasaan yang berbeda antara pemimpin dengan anggota.

Pemimpin memiliki wewenang dalam proses mengarahkan anggota dan memberikan pengaruh terhadap anggota untuk melaksanakan tugasnya, dengan ini terjadi interaksi sosial dan terjadi hubungan timbal balik. Mengenai wewenang seorang pemimpin dalam jalur dan arah untuk mencapai tujuan yang menyeluruh dan tepat sasaran, pemimpin dapat mempergunakan wewenang dengan membuat

sebuah kebijakan. Agustino (2008) menerangkan secara jelas bahwa kebijakan sebagai serangkaian tindakan/kegiatan yang diusulkan seseorang, kelompok atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu dimana terdapat hambatan-hambatan dan kesempatan-kesempatan terhadap pelaksanaan usulan kebijaksanaan tersebut dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

Kepemimpinan dalam lembaga pendidikan pada dasarnya melibatkan berbagai pihak yang berperan penting dalam kelangsungan proses pengembangan kualitas pendidikan, adalah: (1) kepala sekolah, adalah pengelola lembaga pendidikan di sekolah secara menyeluruh dan pemimpin formal pendidikan di lembaganya; (2) guru, adalah pemimpin yang menentukan kondisi nyaman dalam proses belajar mengajar di dalam kelas dan menciptakan siswa yang berkualitas; (3) orangtua/masyarakat, adalah motivator peserta didik untuk selalu hadir dalam proses pembelajaran (Suryana, 2010). Kepemimpinan dalam lembaga pendidikan menekankan bahwa seorang pemimpin pendidikan/sekolah harus memiliki beberapa keterampilan, yaitu: (1) pemimpin harus memiliki kemampuan mengorganisir dan membantu staf dalam merumuskan perbaikan program pembelajaran; (2) kemampuan menumpuk kepercayaan diri guru-guru dan anggota staf sekolah; (3) kemampuan membangun kerjasama dalam pengembangan program supervisi; dan (4) kemampuan mendorong para personalia sekolah agar turut berpartisipasi dalam usaha-usaha mencapai tujuan sekolah yang telah dirumuskan (Covey, 1997).

Kepemimpinan pendidikan yang dijalankan oleh kepala sekolah atau pemimpin lembaga pendidikan lainnya harus mengandung beberapa unsur, antara lain: (1) proses memengaruhi para guru, dan murid serta pihak terkait (komite sekolah dan orang tua siswa); (2) pengaruh yang dimaksudkan agar orang lain melakukan tindakan yang diinginkan; (3) berlangsung dalam organisasi sekolah untuk mengelola aktifitas pembelajaran; (4) kepala sekolah diangkat secara formal oleh pejabat kependidikan atau yayasan bidang pendidikan; (5) tujuan yang ingin dicapai melalui proses kepemimpinannya yaitu tercapainya tujuan pendidikan lulusan berkepribadian baik dan berkualitas; (6) aktifitas kepemimpinan lebih banyak orientasi hubungan manusia daripada mengatur sumber daya material (Syafaruddin, 2010). Kepemimpinan pada lembaga

pendidikan memiliki peran mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyelaraskan semua sumber daya pendidikan yang tersedia guna usaha dalam pengorganisasian lembaga pendidikan. Kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh agar mampu menyikapi inisiatif dan pengambil keputusan yang baik dalam mencapai tujuan sekolah dengan strategi kepemimpinan yang tepat. Dalam penetapan tujuan program disesuaikan dengan visi dan misi sekolah yang merupakan fundamental sekolah berdasarkan landasan pendidikan, Undang-undang, peraturan, tantangan masa depan, nilai-nilai, norma dan harapan masyarakat (Ginting, 2012).

### **2.3 Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam peningkatan kualitas pendidikan. Kepala sekolah adalah penanggung jawab atas penyelenggara pendidikan, administrasi sekolah, pembina tenaga pendidikan lainnya, pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana juga sebagai supervisor pada sekolah yang dipimpinnya (Mulyasa, 2007). Kepala sekolah adalah seorang pejabat profesional dalam lembaga pendidikan, bertugas mengelola semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam proses penyelenggaraan pendidikan untuk tercapainya pendidikan yang lebih baik. Kepala sekolah adalah seorang pemimpin pendidikan yang seyogianya dapat mengambil keputusan yang tepat, mampu mengkomunikasikan dan menginformasikan serta menggerakkan berbagai kegiatan sumber daya supaya mau dan mampu melaksanakan manajemen atau administrasi pendidikan untuk mencapai produktifitas pendidikan di sekolah yang tinggi (Meirawan, 2010).

Dalam menjalankan peran penting seorang kepala sekolah diharapkan untuk memiliki kompetensi, kompetensi adalah kewenangan untuk menentukan atau memutuskan sesuatu hal. Sagala, (2011) menjelaskan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Ada beberapa kompetensi kepala sekolah dalam supervisi pendidikan, setidaknya ada kesepakatan bahwa kepala sekolah perlu memiliki sejumlah kompetensi berikut terkait supervisi pendidikan (CCSSO, 2002), yaitu: (1) memfasilitasi penyusunan, penyebarluasan, dan pelaksanaan visi dan misi pembelajaran yang



dikomunikasikan dengan baik dan didukung oleh komunitas sekolah; (2) membantu, membina, dan mempertahankan lingkungan sekolah dan program pengajaran yang kondusif bagi proses belajar peserta didik dan pertumbuhan profesional para guru dan staf; (3) menjamin bahwa manajemen organisasi dan pengoperasian sumber daya sekolah digunakan untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, sehat, efisien, dan efektif; (4) bekerja sama dengan orang tua murid dan anggota masyarakat, menanggapi kepentingan dan kebutuhan komunitas yang beragam, dan memobilisasi sumber daya masyarakat; (5) memberi contoh (teladan) tindakan berintegritas; (6) memahami, menanggapi, dan mempengaruhi lingkungan politik, sosial, ekonomi, dan budaya yang lebih besar.

Dari banyak faktor yang menentukan keberlangsungan dan keberhasilan sebuah lembaga pendidikan ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah menentukan arah kendali lembaga pendidikan dan pengendali organisasi dengan menjalankan beberapa paradigma baru peran, adapun peran dari kepala sekolah adalah : (1) kepala sekolah sebagai *Educator* (pendidik); (2) kepala sekolah sebagai *Manager* (pengelola) mampu merencanakan, memimpin dan mengendalikan lembaga agar dapat mencapai tujuan; (3) kepala sekolah sebagai administrator adalah penanggung jawab atas keberlangsungan pelaksanaan pendidikan; (4) kepala sekolah sebagai supervisor dituntut mampu mencari, meneliti dan menemukan serta menentukan syarat-syarat mana saja yang diperlukan untuk memajukan lembaga; (5) kepala sekolah sebagai *Leader* (pemimpin) dapat melakukan pengasawan dan memberikan petunjuk, membuka komunikasi dan mendelegasikan tugas; (6) kepala sekolah sebagai inovator mampu melakukan segala hal pembaruan; dan (7) kepala sekolah sebagai motivator adalah mampu memberikan motivasi dalam menjalankan strategi kepada tenaga pendidikan lainnya (Mulyasa, 2009). Ketujuh point peran tersebut akan mendorong seorang kepala sekolah dalam peningkatan kreativitas untuk mengembangkan lembaga pendidikan dan meningkatkan kinerja tenaga pendidik, sehingga mampu memberikan motivasi dan inspirasi kepada jajaran yang ada dibawahnya untuk mencapai tujuan dan memangkas ketertinggalan dari lembaga pendidikan lainnya.

Tugas berat yang diemban kepala sekolah memerlukan perhatian, pemikiran dan berbagai kegiatan yang menguras waktu serta tenaga, biaya dan berbagai aspirasi dalam usaha mencapai tujuan dari proses pendidikan yang diselenggarakan dalam lembaga pendidikan. Adapun tugas kepala sekolah, meliputi : (1) membuat program sekolah; (2) pengorganisasian sekolah; (3) mengkoordinasi sekolah; (4) menjalin komunikasi sekolah (5) menata kepegawaian sekolah; (6) mengatur pembiayaan sekolah; (7) menata lingkungan sekolah (Rusyan, 2013). Seorang kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab terhadap kelancaran sekolah secara teknis akademis saja, melainkan juga bertanggung jawab terhadap kondisi dan situasi serta yang berhubungan langsung dengan masyarakat sekitar. Kepala sekolah memiliki dua tanggung jawab ganda, yaitu: (1) melaksanakan administrasi sekolah sehingga tercipta situasi belajar yang baik; (2) melaksanakan supervisi pendidikan agar memperoleh peningkatan kegiatan mengajar guru dalam membimbing pertumbuhan peserta didik. Adapun kegiatan yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah, antara lain: (1) kegiatan mengatur proses belajar mengajar; (2) kegiatan mengatur kesiswaan; (3) kegiatan mengatur personalia; (4) kegiatan mengatur peralatan pembelajaran; (5) kegiatan mengatur dan memelihara gedung dan perlengkapan sekolah; (6) kegiatan mengatur keuangan; dan (7) kegiatan mengatur hubungan sekolah dan masyarakat (Maimun dan Fitri, 2010).

Tidak kalah penting bagi seorang kepala sekolah untuk selalu tepat mengimplemantasikan segala macam program/kebijakan yang telah dibuat untuk mencapai sasaran berdasarkan visi. Implementasi merupakan suatu proses yang dinamis, dimana pelaksana kebijakan melakukan suatu aktifitas atau kegiatan, sehingga pada akhirnya akan mendapatkan suatu hasil yang sesuai dengan tujuan atau sasaran kebijakan itu sendiri (Agustino, 2008). Oleh karena itu segala macam upaya dalam peningkatan dan pengembangan kemampuan profesionalisme kepemimpinan kepala sekolah menjadi aspek utama dan sangat penting dalam pencapaian visi lembaga pendidikan.

#### **2.4 Tipe-tipe dan Gaya Kepemimpinan**

Tipe kepemimpinan identik dengan gaya seseorang dalam melaksanakan proses kepemimpinan. Berbagai tipe dan gaya kepemimpinan dapat diperhatikan dalam berbagai lembaga dan sekolah. Sudaryono (2014) berpendapat gaya

kepemimpinan dirumuskan sebagai suatu pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan-kepentingan organisasi dan personalia guna mengejar sasaran tertentu. Dalam konsep gaya dan tipe kepemimpinan untuk melakukan perubahan dalam organisasi, Kouzes dan Posner (1987) melakukan pengamatan bahwa keterampilan kepemimpinan dapat dipelajari, dan menemukan lima langkah yang mana seorang pemimpin dapat melakukan tindakan, antara lain: (1) tantangan adalah proses mendorong orang lain berani mengambil resiko, (2) bersemangat untuk mencapai visi, (3) memungkinkan bawahan untuk bertindak, (4) menjadi model, dan (5) mendorong dan mendukung dengan hati. Penerapan lima langkah ini memberi arti bahwa seorang pemimpin perlu untuk belajar bagaimana menjadikan tim/anggotanya sebagai sebuah kekuatan positif.

Dalam setiap realitas pelaksanaan bahwa pemimpin dalam melaksanakan proses kepemimpinannya terjadi banyak perbedaan antara pemimpin yang satu dengan yang lain, tipe tipe kepemimpinan menurut Ukas (2006), adalah: (1) tipe kepemimpinan pribadi (*personal leadership*), segala sesuatu tindakan dilakukan dengan melakukan kontak pribadi, petunjuk dilakukan secara lisan atau langsung dilakukan secara pribadi oleh pemimpin; (2) tipe kepemimpinan non pribadi (*non personal leadership*), kebijaksanaan yang dilaksanakan melalui bawahan-bawahan atau media non pribadi baik rencana atau perintah dan pengawasan; (3) tipe kepemimpinan otoriter (*authoritarian leadership*), pemimpin ini biasanya bekerja keras, sungguh-sungguh, teliti dan tertib, bekerja sesuai peraturan-peraturan yang berlaku secara ketat dan instruksi-instruksinya wajib ditaati; (4) tipe kepemimpinan demokratis (*democratic leadership*) menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama berusaha bertanggung jawab tentang terlaksana tujuan bersama, agar setiap anggota bertanggung jawab, seluruh anggota turut serta dalam setiap kegiatan, dan setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam pencapaian tujuan; (5) tipe kepemimpinan paternalistik (*paternalistic leadership*), dicirikan dengan suatu pengaruh yang bersifat kebapakan dalam hubungan pemimpin dengan kelompok; dan (6) tipe kepemimpinan menurut bakat (*indigenous leadership*), timbul dari kelompok orang-orang yang informal dimana mereka berlatih dengan adanya sistem kompetensi.

Ukas (2006), mengemukakan pendapat yang berbeda, tipe-tipe kepemimpinan dibagi menjadi tiga bagian, yaitu: (1) otokratis, pemimpin yang bekerja keras, sungguh-sungguh, teliti dan tertib, bekerja menurut peraturan yang berlaku dengan ketat dan instruksinya harus ditaati; (2) demokratis; dan (3) *laissezfaire*, pemimpin yang setelah tujuan diterangkan pada bawahannya, untuk menyerahkan segala sesuatunya pada para bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, semua pekerjaan tergantung pada inisiatif dan prakarsa dari bawahannya, sehingga dianggap cukup dapat memberikan kesempatan pada bawahannya bekerja bebas tanpa kekangan.

Gaya kepemimpinan pada dasarnya memiliki pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari pemimpin menyangkut kemampuannya dalam memimpin (Sudaryono, 2014). Ada beberapa gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan kepala sekolah di Indonesia ketika mengelola sekolah supaya efektif dan dapat mencapai tujuan dengan baik, yaitu; (1) gaya kepemimpinan manajerial, kepemimpinan ini terfokus agar setiap hal dapat terkelola dengan baik, setiap badan pada organisasi sekolah harus diposisikan dengan benar agar tujuan dapat tercapai, kepala sekolah memiliki kecenderungan usaha untuk mengurus kegiatan-kegiatan sekolah; (2) gaya kepemimpinan transformasional, fokus utama kepemimpinan transformasional adalah pemimpin menemukan aktifitas yang memiliki pengaruh dan hasil, cenderung melakukan pendekatan demokratis pada gaya kepemimpinannya, ketika kepala sekolah mampu mengimplementasikan gaya kepemimpinan transformasional akan memiliki potensi untuk melibatkan para *steakholder* dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan; (3) gaya kepemimpinan transaksional, berorientasi pada tugas dan bisa efektif ketika masa *deadline*, berfokus pada pengembangan pribadi dan anggotanya, dapat diimplementasikan dengan cara pemberian penghargaan kepada setiap anggota yang telah melakukan pekerjaan dengan baik; dan (4) gaya pemimpin pengajaran, sebagai tindakan yang langsung berkaitan dengan pengajaran dan proses belajar, kepala sekolah harus mampu menjadi inisiator dan fasilitator dalam upaya proses belajar mengajar di sekolah terlaksana dengan baik (Gaol, 2017).

Robbins dan Judge (2007), menjelaskan empat jenis kepemimpinan, antara lain: (1) gaya kepemimpinan kharismatik, para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik, yang luar biasa ketika pengikut mengamati perilaku tertentu pemimpin, (2) gaya kepemimpinan transaksional, (3) gaya kepemimpinan transformasional, dan (4) gaya kepemimpinan visioner, kemampuan menciptakan serta mengartikulasi visi realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi dan tumbuh lebih baik daripada saat ini.

Berdasarkan penjelasan dan pengertian mengenai tipe-tipe dan gaya kepemimpinan menurut beberapa ahli yang diuraikan secara sistematis di atas. Adapun teori kepemimpinan yang peneliti gunakan sebagai pijakan teori kepemimpinan dalam penelitian ini adalah teori kepemimpinan kontijensi, teori ini dikembangkan oleh Fred E Fiedler pada tahun 1967. Teori disusun berdasarkan asumsi bahwa agar efektif pemimpin harus mampu mengubah perilakunya menyesuaikan dengan karakteristik para pengikutnya dan situasi lingkungan dimana kepemimpinan berlangsung. Istilah kepemimpinan kontijensi sama dengan istilah kepemimpinan situasional, kepemimpinan situasional dipopulerkan oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard pada tahun 1970. Penekanan penelitian ini adalah teori kepemimpinan primal yang merupakan bagian dari teori kepemimpinan kontijensi/situasional.

Teori kepemimpinan primal dikemukakan oleh Daniel Goleman, Richard Boyatzis dan Annie McKee pada tahun 2002 dalam buku mereka yang berjudul *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence* diterbitkan tahun 2002 dan buku lain berjudul *The New Leaders: Transforming the Art of Leadership into Science of Results* yang juga terbit pada tahun 2002. Menurut ketiga teoritis kepemimpinan primal tersebut, konsep dasar dari teori kepemimpinan ini adalah: para pemimpin besar menggerakkan kita, mereka menyalakan gairah dan inspirasi untuk optimalisasi hal terbaik dalam diri kita, kita akan selalu berbicara mengenai strategi serta visi atau ide-ide dengan sangat kuat. Tugas utama dalam teori kepemimpinan ini adalah mempersiapkan perasaan dan emosi yang baik bagi para pengikutnya.



Adapun kompetensi yang harus dimiliki dari pelaku kepemimpinan ini, yaitu: dimensi kompetensi personal, terdiri atas: (1) dimensi kesadaran diri, indikator: kesadaran diri emosional, penilaian diri sendiri yang akurat dan percaya diri; (2) manajemen diri sendiri, indikator: mengontrol emosi diri sendiri, transparansi, adaptabilitas, prestasi, inisiatif dan optimisme; dan dimensi kompetensi sosial, yaitu: (1) kesadaran sosial, indikator: empati, kesadaran organisasi dan layanan; (2) manajemen hubungan, indikator: kepemimpinan inspirasional, memengaruhi, mengembangkan orang lain, katalisator perubahan, manajemen konflik serta tim kerja dan kolaborasi (Wirawan, 2013). Boyatzis dan McKee dikutip dari Wirawan (2013) menerangkan, teori kepemimpinan primal mengungkap satu gaya kepemimpinan, yaitu: kelompok gaya kepemimpinan resonan, gaya ini tercipta secara alami ketika pemimpin mempunyai kecerdasan emosional, kenyamanan bersama, berbagi ide, saling belajar, membuat keputusan kolaboratif dan menyelesaikan pekerjaan. Kelompok khas dari gaya kepemimpinan resonan, terdiri dari gaya kepemimpinan: visioner, melatih, afilatif dan demokratik.

## **2.5 Visi**

Visi adalah suatu pikiran yang melampaui realitas sekarang, sesuatu yang kita ciptakan yang belum pernah ada sebelumnya, suatu keadaan yang akan kita wujudkan yang belum pernah kita alami sebelumnya (Mulyadi, 1998). Visi masa depan yang lahir dewasa ini sifatnya terbuka dan melihat pada potensi-potensi yang mungkin terjadi tanpa mempunyai kepastian mengenai hasil-hasilnya (Tilaar, 1997). Berdasarkan dua pengertian diatas visi selalu mengarah pada masa depan, visi masa depan harus dimiliki oleh setiap pendidik terutama kepala sekolah, karena pada kepemimpinan kepala sekolah masa depan itu dapat diperjelas dan diwujudkan. Menciptakan visi adalah salah satu fungsi dari kepemimpinan itu sendiri (Wirawan, 2013). Visi tersebut dapat dimanifestasikan dalam proses kontrol dan pengembangan kemampuan-kemampuan positif oleh sebuah lembaga untuk dijadikan sebagai pondasi menentukan posisi di arus globalisasi.

Visi menekankan kepada seseorang untuk memiliki daya pikir wawasan global yang akan dijadikan sebagai dasar bertindak dalam era globalisasi (Tilaar, 1997). Visi harus mampu memenuhi sifat eksis, antisipatif dan inovatif, berkenaan dengan daya pikir visi yang memiliki kekuatan, mampu menerobos batas fisik dan tempat. Bervisi tidak dibatasi oleh investigasi kemungkinan secara ilmiah tetapi juga merangsang citra kejiwaan, fantasi, dan intuisi, memberanikan kita menjalankan sasaran kita dan memperkuat keyakinan atas kemampuan kita untuk mencapai sasaran (Hageman, 1993). Sedangkan Yukl (2009) menjelaskan bahwa karakteristik yang diinginkan untuk sebuah visi, yaitu: (1) visi itu haruslah sederhana dan idealistis; (2) sebuah gambaran akan masa depan yang diinginkan, bukan rencana yang rumit dan langkah tindakan yang rinci; (3) visi menyerukan banyak nilai, harapan, dan idealisme dari para anggota organisasi dan stakeholder yang dukungannya sangat dibutuhkan; (4) visi menunjukkan asumsi dasar yang penting dari organisasi dan bagaimana visi harus berhubungan dengan lingkungan dan bagaimana orang harus diperlakukan; dan (5) visi harus cukup fokus memandu keputusan dan tindakan, mengizinkan inisiatif dan kreatifitas.

Visi menciptakan makna bagi anggota-anggota dalam lembaga pendidikan, organisasi, maka visi harus disepakati serta mampu dihayati secara bersamaan. Visi adalah pernyataan yang merupakan sebuah sarana untuk: (1) mengkomunikasikan alasan keberadaan organisasi dalam arti tujuan dan tugas pokok; (2) memperlihatkan *framework* hubungan antara organisasi dengan stakeholders (sumber daya manusia organisasi, konsumen dan pihak yang terkait); (3) menyatakan sasaran utama kinerja organisasi dalam arti pertumbuhan dan perkembangan (Akdon, 2006).

Dalam pernyataan visi perlu dideskripsikan dengan baik dan jelas agar mampu menjadi tema yang menyatukan semua unit dalam lembaga pendidikan, menjadi media komunikasi antar anggota dan motivasi semua pihak, serta sebagai sumber kreativitas inovasi organisasi (Akdon, 2006). Visi merupakan tujuan unik yang melingkupi aktifitas dan dapat dimanfaatkan sebagai kekuatan mutu layanan dalam lembaga pendidikan sebagai upaya mewujudkan visi itu sendiri. Tidak semua visi bisa dikatakan sebagai tujuan, suatu tujuan disebut visi jika memenuhi persyaratan sebagai berikut: (1) hasil abstraksi; (2) visi relatif tetap; (3) visi

dilukiskan dengan kalimat pendek, filosofis; dan (4) visi memberi aspirasi dan motivasi (Wirawan, 2013).

Beberapa kriteria yang perlu diperhatikan dalam merumuskan sebuah visi, yaitu: (1) visi harus dapat memberikan panduan/arahan dan motivasi; (2) visi harus disebarkan di kalangan anggota organisasi (stakeholders); dan (3) visi harus mampu/dapat digunakan untuk menyebarluaskan keputusan dan tindakan organisasi yang penting (Bryson, 2001). Sedangkan Akdon (2006) menerangkan, hal yang perlu diperhatikan dalam perumusan sebuah visi, adalah: (1) visi bukan fakta, visi berupa gambaran pandangan ideal masa depan yang ingin diwujudkan; (2) visi dapat memberikan arahan, memicu anggota organisasi untuk mewujudkan kinerja yang baik; (3) dapat menimbulkan inspirasi dan siap menghadapi tantangan; (4) menjembatani masa kini dan masa yang akan datang; (5) gambar yang realistis dan kredibel dengan masa depan yang menarik; dan (6) sifatnya tidak statis untuk selamanya.

Berasarkan dua pendapat diatas, peneliti lebih tertarik pada bentuk formulasi visi yang dijelaskan oleh Wirawan (2013) karena lebih menitik beratkan pada pedoman tentatif untuk membantu pemimpin dalam mengembangkan sebuah visi. Pedoman ini lebih didasarkan pada teori-teori kepemimpinan, penelitian empiris, dan wawasan praktisi. Adapun pedoman tersebut, yaitu: (1) mengikutsertakan para pemangku kepentingan kunci; (2) mengidentifikasi nilai-nilai dan ide-ide bersama; (3) mengidentifikasi objektif strategik yang mempunyai daya tarik meluas; (4) mengidentifikasi elemen-elemen relevan dalam ideologi lama; (5) pertautan visi dengan kompetensi para pengikut dan prestasi sebelumnya; dan (6) secara terus-menerus menilai dan memperbaiki visi.

## **2.6 Pengembangan Sekolah**

Ketika sekolah ingin berkembang maka perlu memfokuskan pada nilai, keyakinan dan norma sekolah dan lingkungan di luar sekolah. Sekolah sebagai lembaga bagi tumbuh dan berkembangnya kecakapan personal, kecakapan berpikir rasional, kecakapan sosial, kecakapan akademik, dan kecakapan vokasional pada diri siswa perlu menumbuhkan kembangkan budaya yang kondusif seperti disiplin, rasa tanggungjawab, berfikir rasional, motivasi belajar serta rasionalitas pemecahan masalah (Deal dan Peterson, 1993). Pengembangan

sekolah selalu terkait dengan istilah inovasi. Inovasi dalam artian akan melahirkan kejutan karena didalamnya ada perubahan dan pengembangan. Diterangkan bahwa: *“Innovation is always surprise, it is something no one has thought of before”*. To create a culture for innovation leaders must distribute virtual kaleidoscopes and encourage their use (Hesselbein, 1997). Jadi inovasi atau perubahan sekolah selalu menampilkan berbagai kejutan bagi warga sekolah. Komunikasi menjadi faktor penting untuk memahami perubahan dan pengembangan yang dilakukan kepala sekolah dan pengelola sekolah untuk dapat disampaikan dengan baik ke semua warga sekolah, peserta didik, orang tua, dan masyarakat.

Sebagai bagian dari sistem yang besar, sekolah atau lembaga pendidikan merupakan sebuah organisasi yang tidak bisa melepaskan diri dari pengaruh sistem lainnya yang secara terus menerus mengalami perubahan. Keadaan ini menuntut organisasi sekolah atau lembaga pendidikan untuk dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan tersebut. Upaya penyesuaian diri tersebut dapat dilakukan melalui pengembangan organisasi (*Organizational Development*). Pengembangan organisasi sekolah atau lembaga pendidikan dapat dilakukan dengan cara mengadopsi ide-ide, model, cara, atau metode baru guna meningkatkan keefektifan organisasi (Owens, 1991).

Organisasi lembaga pendidikan diharapkan selalu mendorong adanya inovasi di setiap waktu dan semua tempat. Strategi inovasi mencakup tiga aktifitas pada level piramida, yaitu: (1) pada tingkat puncak, sedikit sentuhan besar tentang masa depan, kemudian investasi dalam produk teknologi atau inovasi pasar; (2) pada level menengah, inovasi pada bagian promosi; (3) pada tingkat dasar, sejumlah besar operasional (Hesselbein, 1990). Sedangkan menurut Danim (2005), ada tiga strategi untuk mencapai manajemen sekolah yang inovatif, yaitu: (1) *rational-empiric strategy*, bahwa suatu inovasi akan muncul dan dapat didesiminasikan, inovasi ini muncul dari hasil penelitian dan tepat dibuktikan secara empiris; (2) *normal-reeducative strategy*, inovasi akan berhasil jika pengguna produk inovasi merasakan adanya peningkatan dari proses aplikasinya; dan (3) *power-coercive strategy*, inovasi akan berjalan jika dipaksakan dalam pengaplikasiannya.

Pengembangan sekolah harus sesuai dengan standar nasional pendidikan. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan, ada delapan hal yang perlu diperhatikan dalam aspek pengembangan sekolah, yaitu: (1) pengembangan standar isi kurikulum; (2) pengembangan standar proses pendidikan; (3) pengembangan standar kompetensi lulusan; (4) pengembangan standar pendidik dan tenaga pendidikan; (5) pengembangan standar sarana dan prasarana; (6) standar pengelolaan pendidikan; (7) pengembangan standar pembiayaan pendidikan; dan (8) pengembangan standar penilaian pendidikan. Pemimpin sekolah harus seseorang yang mampu memberdayakan personil sekolah dalam proses pengembangan sekolah. Para pemimpin harus mampu mengusahakan, memperjuangkan dan kemudian mendukung gagasan baru. Pemimpin selayaknya mampu menciptakan lingkungan kondusif, aman dan sehat bagi pengembangan dan menyatakan semangat perubahan serta seorang pemimpin harus mampu memberdayakan bawahannya.

Makna pemberdayaan adalah memberdayakan orang-orang untuk berinovasi, tidak berarti memberikan kebebasan pada setiap orang melakukan sesuatu apa yang ingin dilakukan, tetapi inovasi adalah adanya pengakuan dan penerimaan atas gagasan baru (Hesselbein, 1990). Pengembangan sekolah diarahkan untuk meningkatkan kualitas, pada intinya sangat perlu untuk mempelajari kekuatan dan kelemahan yang dimiliki sekolah, staf, moral, bangunan sekolah, peralatan penunjang, budaya sekolah, budaya siswa, hubungan dengan masyarakat, jaringan, dan keuangan sekolah (Mesiono, 2010). Adapun pijakan teori dalam pengembangan sekolah, peneliti mengutip pendapat Rothwell, *et al.* (1995) tentang faktor esensial bagi keberhasilan perencanaan aksi pengembangan sekolah, yaitu: (1) melibatkan stakeholders kunci dalam proses perencanaan; (2) mengevaluasi data yang relevan; (3) menyepakati apa yang diubah atau ditingkatkan; (4) mengembangkan strategi perubahan; (5) mengembangkan sistem pemantauan dan mengelola proses perubahan; dan (6) menegaskan peran perubahan.



### **3. Metode Penelitian**

#### **3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Pendekatan yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Metode penelitian kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitiannya pada kondisi yang alamiah (Sugiyono, 2017). Penelitian kualitatif yaitu, prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata tertulis atau lisan dari beberapa orang dan perilaku yang diamati (Moleong, 2010). Penelitian ini menekankan pada karakter alamiah sumber data.

Jenis penelitian ini menggunakan rancangan studi kasus, bersifat eksplanatoris. Karena penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan termasuk penelitian studi kasus maka hasil penelitian ini bersifat analisis deskriptif. Deskriptif yaitu berupa kata-kata tertulis atau lisan dari perilaku yang diamati terutama terkait fokus penelitian peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mewujudkan visi di Lembaga Pendidikan Surya Buana Kota Malang.

#### **3.2 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran dan informasi yang lengkap dan mudah bagi peneliti untuk melakukan observasi. Maka penulis menetapkan lokasi penelitian, tempat dimana penelitian akan dilakukan. Lokasi penelitian ini dilakukan di lembaga pendidikan Surya Buana Kota Malang.

#### **3.3 Sumber dan Jenis Data**

Menurut Lofland dikutip oleh Moleong (2010), menyatakan bahwa sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lainnya. Data dibagi menjadi dua, yaitu: data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh dari sumber pertama melalui prosedur teknik pengambilan data yang berupa: observasi, wawancara dan dokumentasi, maupun penggunaan instrument pengukuran yang khusus dirancang sesuai dengan tujuannya. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber tidak langsung, berupa data dokumentasi dan arsip lainnya (Azwar, 2005).

Sumber data primer dalam penelitian ini adalah kata dan tindakan beberapa orang yang diamati atau yang diwawancara, yaitu: ketua lembaga pendidikan, kepala sekolah, guru, komite sekolah, masyarakat sekitar sekolah, dan

orang tua siswa lembaga pendidikan Surya Buana Kota Malang. Sumber data primer dicatat melalui catatan tertulis atau perekam maupun foto. Adapun data sekunder dalam penelitian ini adalah sumber tertulis, didapat dari dokumen di lembaga pendidikan, arsip di lembaga pendidikan, jurnal ilmiah, dan buku yang berhubungan dengan penelitian dan dapat mendukung penelitian ini. Peneliti menggunakan data sekunder untuk memperkuat temuan dan melengkapi informasi yang telah dikumpulkan melalui wawancara secara langsung.

Informan adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi dan kondisi latar belakang penelitian (Moleong, 2010). Penentuan informan dalam penelitian ini dilakukan secara *snowball sampling*. Untuk mendapatkan data dan informasi maka informan dalam penelitian ini ditentukan secara *purposive* atau sengaja dimana informan telah ditetapkan sebelumnya. Informan adalah beberapa orang yang terlibat atau mengalami proses pelaksanaan dan perumusan program dilokasi penelitian.

### **3.4 Teknik Pengumpulan Data**

Instrumen dapat disebut sebagai alat, yang dimaksud alat adalah alat untuk mengumpulkan data (Nazir, 2011). Instrumen penelitian kualitatif adalah peneliti itu sendiri dibantu dengan instrumen lain, berupa: pedoman wawancara dan observasi. Peneliti merupakan perencana, pengumpulan data, menganalisis, menafsirkan data, dan peneliti menjadi pelapor dari hasil penelitiannya (Moleong, 2010).

Observasi dilakukan setiap kali berkunjung dilingkungan sekolah tersebut, observasi bertujuan untuk mengamati subjek dan objek penelitian, sehingga peneliti dapat memahami kondisi sebenarnya, pengamatan bersifat non-partisipatif, artinya peneliti berdiri dan berada diluar sistem yang diamati. Wawancara dilakukan secara mendalam dan terstruktur yang bertujuan untuk menggali informasi melalui interaksi langsung bersama informan, informan utama dan sasaran utama dalam penelitian ini adalah ketua lembaga pendidikan, kepala sekolah, guru-guru, komite sekolah, masyarakat sekitar sekolah dan orang tua siswa Lembaga Pendidikan Surya Buana Kota Malang. Peneliti menyiapkan instrumen berupa beberapa pertanyaan tertulis untuk diajukan dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan, oleh karena itu jenis wawancara yang

digunakan oleh peneliti termasuk kedalam jenis wawancara terstruktur. Dokumentasi dilakukan untuk memperkuat data yang diperoleh selama penelitian, berupa lembar dokumen pendukung berupa hasil wawancara dengan informan yang didokumentasikan dengan tulisan, arsip lembaga pendidikan, dokumen tertulis lembaga pendidikan dan hasil foto selama penelitian.

### **3.5 Analisis Data**

Pada penelitian kualitatif telah melakukan aktifitas analisis data sebelum peneliti memasuki lapangan. Analisis data dilakukan pada data hasil studi pendahuluan dan data sekunder yang akan digunakan untuk menentukan fokus penelitian. Analisis data dimulai sejak merumuskan dan menjelaskan masalah, sebelum terjun kelapangan, dan berlangsung terus menerus sampai penulisan hasil penelitian. Teknik analisis data diarahkan untuk menjawab rumusan masalah atau menguji hipotesis yang telah dirumuskan (Sugiyono, 2017).

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis model interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Adapun aktivitas dalam analisis data, yaitu: data *reduction* atau reduksi data, data *display* atau penyajian data, dan *conclusion drawing/verification* atau kesimpulan verifikasi data (Sugiyono, 2017). Kegiatan pengumpulan data dilakukan peneliti sejak memasuki lokasi penelitian sampai semua data terkumpul, pengumpulan data diperoleh dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi sesuai dengan fokus masalah yang diteliti di Lembaga Pendidikan Surya Buana Kota Malang. Data mentah yang terkumpul berupa catatan, hasil rekaman, hasil foto, perolehan data dari wawancara, hasil observasi dan dokumentasi.

Kegiatan reduksi data merupakan bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasi data sedemikian rupa sehingga kesimpulan akhir dapat diambil. Reduksi data merupakan proses berfikir yang sensitif sehingga memerlukan kecerdasan, keluasan dan kedalaman wawancara, serta diskusi dengan peneiliti lainnya untuk mengembangkan wawasan dan teori yang signifikan (Sugiyono, 2017). Proses reduksi data dimulai dengan pengkodean data dan mengkategorikan data sesuai sub atau nomer dalam prioritas. Langkah selanjutnya dalam reduksi data adalah

menganalisis dan menghubungkan antara peran kepemimpinan kepala sekolah dengan cara mewujudkan visi . Melakukan seleksi dan memfokuskan data yang dapat menjawab pertanyaan, menonjolkan hal penting selama hasil temuan terkait penelitian.

Aktifitas penyajian data dimaksudkan untuk menemukan suatu makna dari data yang sudah diperoleh, disusun secara sistematis, dan bentuk informasi yang kompleks menjadi sederhana. Data disajikan dengan teks yang bersifat naratif. Langkah terakhir dari analisis data yaitu kesimpulan verifikasi, kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti yang kuat yang mendukung pada pengumpulan data. Kesimpulan awal akan dapat berupa diterima atau bersifat kredibel apabila verifikasi awal, didukung oleh bukti valid, saat peneliti kembali ke lapangan untuk mengumpulkan data selanjutnya.

### **3.6 Teknik Keabsahan Data**

Dalam penelitian kualitatif, keabsahan data merupakan usaha untuk meningkatkan derajat kepercayaan anda. Temuan atau data dapat dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Pengecekan keabsahan data dalam penelitian kualitatif dapat digunakan dengan uji *credibility* (validitas internal), *transferdibility* (validitas ekstrenal), *dependability* (reliabilitas) dan *comfirmability* (obyektifitas) (Sugiyono, 2017).

Uji keabsahan data dalam penelitian ini, menggunakan: (1) uji kredibilitas, dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif, bahan referensi dan member check. Dalam penelitian ini menggunakan tiga triangulasi: triangulasi sumber data, triangulasi teknik pengumpulan data dan triangulasi waktu pengumpulan data; (2) uji tranferabelitas, peneliti mencoba melaporkan secara rinci dengan teliti dan secermat mungkin dengan menggambarkan konteks tempat penelitian yang mengacu pada fokus penelitian. Diharapkan dari uraian rinci dapat mengungkap segala sesuatu yang diperlukan oleh peneliti maupun pembaca dalam memahami temuan-temuan yang diperoleh peneliti; (3) uji dependabilitas, dilakukan dengan mengaudit terhadap seluruh

proses penelitian. Dilakukan oleh auditor yang independen, atau pembimbing untuk mengaudit keseluruhan aktifitas peneliti dalam melakukan penelitian: (4) uji konfirmabilitas, menguji hasil penelitian yang dikaitkan dengan proses yang dilakukan. Penelitian dikatakan objektif apabila hasil penelitian telah disepakati banyak orang, pengujian dilakukan bersamaan dengan uji dependabilitas oleh dosen pembimbing.

#### **4. Hasil Penelitian**

##### **4.1 Deskripsi Lokasi Penelitian**

Perguruan lembaga pendidikan Surya Buana Malang terdiri atas empat strata pendidikan yaitu: (1) Taman Kanak-kanak (TK) Surya Buana; (2) Sekolah Dasar Islam (SDI) Surya Buana Malang; (3) Madrasah Tsanawiyah (Mts) Surya Buana Malang; dan (4) Sekolah Menengah Atas (SMA) Surya Buana Malang. Peneliti mengirim surat ijin penelitian kepada setiap sekolah dan menyertakan surat rekomendasi penelitian dari Kementrian Agama Kota Malang, namun SDI Surya Buana yang mengizinkan peneliti untuk melakukan penelitian di sekolahnya. SDI Surya Buana Malang, beralamat di Jalan Simping Gajayana No. 160 Merjosari, Lowokwaru, Kota Malang. SDI Surya Buana saat ini di pimpin oleh Endang Suprihatin, S.S, S.Pd sebagai kepala sekolah, jumlah guru terdata 28 orang dan 6 karyawan. Visi dari SDI ini yaitu unggul dalam prestasi, terdepan dalam inovasi, maju dalam kreasi, berwawasan lingkungan dan berakhlakul karimah.

##### **4.2 Peran Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Visi**

Kepala sekolah sebagai pemimpin sebuah sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam mewujudkan visi. Kepala sekolah diharuskan mampu membuat kebijakan, memberikan panutan dan mengkomunikasikan visi kepada semua warga sekolah. Kepemimpinan yang dihadirkan kepala sekolah sangat mempengaruhi visi dan kondisi sekolah pada masa mendatang. Berikut akan dipaparkan peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mewujudkan visi dalam berbagai aktifitas yang dilakukan:

###### **4.2.1 Kepala Sekolah Sebagai *Educator* (Pendidik)**

Peran kepala sekolah di lembaga pendidikan Surya Buana Kota Malang sebagai *educator* dalam mewujudkan visi adalah dengan serius membimbing guru

dalam melaksanakan tugasnya dengan cara memberikan contoh berupa bentuk tindakan/perilaku, dalam proses kegiatan belajar mengajar kepala sekolah memiliki inisiatif dalam mengingatkan kewajiban dan tugas serta menekankan interaksi saling bekerjasama.

“Sangat percaya. Karena dalam melakukan aktifitas harian, kepala sekolah melakukan tugasnya dengan sangat baik. Contoh ringan: ketika kepala sekolah ingin bersih-bersih, kepala sekolah melakukannya sendiri, istilahnya seperti blusukan” (GR/SDI/SB/Tanggal 26 Oktober 2018).

Dari hasil penelitian di SDI Surya Buana berdasarkan sifat teori *educator*, kepala sekolah memiliki strategi dalam mewujudkan visi sekolah, mendorong semua tenaga pendidik untuk berbuat sesuai visi, ditunjukkan dengan memberikan contoh langsung berupa tindakan dan perilaku positif. Hal ini diperkuat dengan hasil observasi ketika peneliti mengunjungi sekolah, kepala sekolah sedang melakukan aktifitas membersihkan lingkungan sekolah seorang diri.

#### **4.2.2 Kepala Sekolah Sebagai Manajer**

Kepala sekolah di SDI Surya Buana dalam implementasi tugas sebagai manajer memiliki hak dalam mengambil keputusan, membuat kebijakan dalam proses perubahan organisasi sekolah, memberikan arahan dalam pelaksanaan menuju visi.

“Saya diawal tahun sudah saya bentuk, misalkan kegiatan dibutuhkan anggaran berapa, penanggung jawabnya siapa, dilakukan tanggal berapa, itu semua sudah saya tetapkan. Jadi selama tahun ajaran tidak ada kegiatan yang isidental, kecuali memang sangat dibutuhkan. Misalnya saat ada kegiatan lain, contoh: kegiatan donasi dalam rangka menunjang visi akhlakuk karimah, melakukan donasi terhadap korban bencana di Lombok dan Palu, nah ini kan kegiatan isidental yang tidak kita anggarakan diawal tahun dan ini saya *handle* sendiri. Tujuannya balik lagi untuk pencapaian visi” (KS/SDI/SB/Tanggal 26 Oktober 2018).

Mengadakan kontrol terhadap pelaksanaan dari hasil pendidikan, memberikan hadiah (*reward*) bagi mereka yang dianggap memenuhi kriteria berprestasi, dan pemberian hukuman (*punishment*) bagi mereka yang melenceng dari visi.

“Tentu saja bagi mereka yang berprestasi. Karena kami sekolah swasta, setiap akhir bulan guru menyetorkan lembar prestasi kepada saya secara *online* dan nanti akan saya nilai. Dari prestasi setiap guru akan mendapatkan *point* untuk mendapatkan *reward*, *reward* tersebut dalam bentuk uang/tunjangan tambahan gaji” (KS/SDI/SB/Tanggal 26 Oktober 2018).

“Tentu saja juga ada. Misalnya saja guru tidak masuk, tidak masuk ini merupakan pelanggaran artinya guru tidak menjalankan tugasnya. Point juga akan berkurang, dan bentuk hukumannya adalah pengurangan dari *reward* yang diterima. Bentuknya pengurangan gaji, kalau *punishment* fisik saya tidak lakukan karena dampak dari pengurangan finansial saya anggap lebih berdampak pada mereka sebagai guru” (KS/SDI/SB/Tanggal 26 Oktober 2018).

“Sebelumnya bagi mereka yang berprestasi kepala sekolah mengajukan kepada yayasan bahwa guru tersebut berprestasi. Contohnya tahun ini ada seorang guru yang mampu menciptakan aplikasi pembagian gaji serta yang sangat mudah di aplikasikan. Nah guru tersebut mendapat penghargaan, kalau disini biasanya penambahan finansial, atau apresiasi nya dalam bentuk guru tersebut langsung bertanggung jawab terhadap segala sesuatu yang berhubungan dengan teknologi di sekolah ini” (GR/SDI/SB/Tanggal 26 Oktober 2018).

“Pasti ada hukuman. Kalau *punishment* atau hukuman dari yang paling ringan adalah ketika pembelajaran olahraga yang tidak sesuai tema, maka guru tersebut langsung dipanggil dan kemudian diluruskan, kepala sekolah melakukan pengkajian ulang terhadap tema apa yang akan diterapkan. Kalau saya alhamdulillah belum dapat *punishment*, yang terberat adalah pengurangan point kinerja yang berdampak pada pengurangan gaji. Gaji pokok dan gaji prestasi, yang dikurangi adalah gaji prestasi nya” (GR/SDI/SB/Tanggal 26 Oktober 2018).

Bertindak sebagai manajer sesuai hasil penelitian yang diperoleh bahwa peranan sebagai manajer, kepala sekolah memiliki kemampuan yang baik dalam melaksanakan tugas kepemimpinan, dengan cara menyusun visi, memberdayakan tenaga kependidikan dan optimalisasi sumber daya sekolah dalam proses mewujudkan visi.

“Ketika saya memilih guru untuk mengikuti pelatihan jurnalistik, saya membuat kebijakan memang hak mereka yang berkompeten untuk saya ikutkan dalam pelatihan tersebut, maksud saya agar ketika guru tersebut kembali ke sekolah bisa menularkan ilmu buat teman-temannya, dan anggaran alokasi dana sudah saya tentukan diawal tahun” (KS/SDI/SB/Tanggal 26 Oktober 2018).

“Saya bertanggung jawab penuh terhadap apa yang menjadi tanggung jawab saya di sekolah ini. Contohnya: pada visi maju dalam kreasi, karena saya guru bahas arab saya selalu meningkatkan pengetahuan saya tentang model terbaru tulisan kaligrafi, dan hal tersebut akan saya ajarkan kepada anak-anak” (GR/SDI/SB/Tanggal 26 Oktober 2018).

#### **4.2.3 Kepala Sekolah Sebagai Administrator**

Hasil wawancara seluruh kegiatan administrasi berjalan dengan sangat baik mendekati tertib administrasi, baik berupa penulisan dan pencatatan, penyusunan berbagai macam program sekolah dan pendokumentasian segala macam ketercapaian serta keberhasilan sekolah, terutama pendokumentasian khusus terkait prestasi-prestasi yang telah dicapai siswa/guru.

“Sangat serius, kami menyiapkan segala sesuatunya berdasarkan kebutuhan, mulai dari persiapan sampai dengan hasil yang ingin kami capai. Contohnya: kalau ikut lomba, pengelolaan anak-anak ditangani langsung oleh guru yang berkompeten, dibimbing sampai berprestasi” (GR/SDI/SB/Tanggal 26 Oktober 2018).

Hal ini diperkuat dengan observasi ketika peneliti berada di ruang kantor guru dan tata usaha, piala hasil dari prestasi guru maupun siswa disusun rapi serta megah, semua pendokumentasian dibukukan, dan dibuat penomoran mengenai dokumen untuk memudahkan pencarian, arsip yang berisi daftar absen guru tertanda tangan dengan rapi, bahkan peneliti diwajibkan menulis buku penelitian sebagai syarat penelitian dan dijadikan dokumen arsip sekolah.

#### **4.2.4 Kepala Sekolah Sebagai Supervisor**

Hasil penelitian di SDI Surya Buana, kepala sekolah melakukan pengawasan dan kontrol terhadap guru, dalam kegiatan dan kontrol kepala sekolah sekaligus memberikan teladan bagi guru untuk menjalankan profesinya dengan baik, sehingga ketercapaian prestasi yang diinginkan guru tersebut dapat diraih. Saat wawancara didapatkan data:

“Kalau pengawasan itu selalu dilakukan. karena di setiap sudut sekolah dipasang *full* CCTV “(GR/SDI/SB/Tanggal 26 Oktober 2018).

“Semuanya saya rasa tercapai dengan baik. Misalnya di SDI Surya Buana dalam segi pembelajaran wajib membuat RPP dan diadakan supervisor eksternal, kepala sekolah membaca hasil supervisor tersebut sebagai tanggung jawab beliau. Kepala sekolah selalu mengevaluasi kekurangan yang dialami guru, persiapan, saat mengikuti event atau lomba. Pembagian tugas berdasarkan tupoksi masing-masing” (GR/SDI/SB/Tanggal 26 Oktober 2018).



#### 4.2.5 Kepala Sekolah Sebagai *Leader* (Pemimpin)

Hasil penelitian di SDI Surya Buana dalam proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan melibatkan semua elemen sekolah dan masyarakat sekitar, terutama mengenai kebijakan berikutnya atau kebijakan yang akan dibuat pada masa mendatang. Berdasarkan hasil wawancara:

“Kalau visi ini sudah ada, kemudian kita selalu *me-review*. Jika ada masukan dari wali murid selalu kita tampung, yang mana bernilai positif bagi visi akan kita bahas bersama direksi lembaga untuk perubahan kalau toh visi memang harus berubah” (KS/SDI/SB/Tanggal 26 Oktober 2018).

Komunikasi dalam penyebarluasan visi dilakukan secara terus-menerus dalam setiap kesempatan formal yang melibatkan guru dan orang tua siswa. Komunikasi dilakukan secara dua arah dengan mendengar segala masukan dari orang tua siswa sebagai bekal dalam mengambil keputusan.

“Setiap awal tahun selalu kita sosialisasikan kepada semua warga sekolah tentang visi. Kepada anak-anak, guru, dan karyawan penyebaran visi sudah ter-integrasi dengan setiap kegiatan harian di sekolah. Kepada wali murid biasanya pada saat adanya kegiatan-kegiatan sekolah yang melibatkan mereka, visi tersebut disampaikan” (KS/SDI/SB/Tanggal 26 Oktober 2018).

Hasil observasi saat peneliti pertama kali mengunjungi sekolah, kepala sekolah sangat orisinil dalam bersikap, sangat percaya diri ketika adanya pemberian arahan oleh kepala sekolah kepada guru, kemampuan emosional sangat stabil tercermin dari ketika beliau mampu menyelesaikan tugas harian kepala sekolah dengan sangat baik.

#### 4.2.6 Kepala Sekolah Sebagai Inovator

Strategi khusus sangat diperlukan dalam menjalankan peran sebagai inovator. Kemampuan penerapan strategi meliputi: kemampuan menjalin hubungan yang produktif dan harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengembangkan model pembelajaran yang inovatif, teladan bagi tenaga kependidikan dan mengintegrasikan segala kegiatan.

”Saya kasi contoh: saat kita kalah dalam lomba *go green* atau lomba lingkungan. Kepala sekolah melihat bahwa kekalahan disebabkan kurang kompeten guru dalam hal lingkungan dan kurang perhatiannya guru terhadap lomba ini. Kebijakan yang kepala sekolah lakukan adalah menyadarkan guru karena lomba ini penting bagi sekolah, meningkatkan kompetensi pengetahuan mengenai lingkungan agar target tahun depan

kita bisa menjuarai *go green* tersebut” (GR/SDI/SB/Tanggal 26 Oktober 2018).

Berdasarkan hasil penelitian di SDI Surya Buana gagasan yang dikembangkan selalu menuju perubahan yang lebih untuk mekanisme pengembangan sekolah. Tidak ada hambatan dalam menerapkan gagasan baru tersebut, dikarenakan kemampuan kepala sekolah menjalin hubungan baik dengan semua stakeholder di sekolah.

“Kegiatan sosial kita laksanakan, misal saat hari raya qurban kami membagikan daging pada masyarakat sekitar. Ketika komsumsi anak-anak berlebih, kami membagikan makanan tersebut kepada masyarakat sekitar. Ketika ramadhan kami memberikan santunan bagi warga sekitar. Memberikan sumbangan ketika warga melakukan kegiatan, misal nya 17-an. Harapan saya keberadaan sekolah membahagiakan kita bersama-sama warga sekitar” (KS/SDI/SB/Tanggal 26 Oktober 2018).

“Sangat setuju. Karna dengan adanya visi itu, nanti ada hal-hal yang ingin dicapai. Salah satunya visi unggul dalam prestasi, jadi anak-anak selalu di motivasi untuk berprestasi. Ada evaluasi yang dilakukan dan inovasi baru dalam membentuk anak mencapai prestasi” (GR/SDI/SB/Tanggal 26 Oktober 2018).

Gagasan baru selalu didukung dengan baik oleh tenaga pendidikan lainnya dengan berusaha semaksimal mungkin menjalankan model pendidikan yang telah ditetapkan kepala sekolah.

#### **4.2.7 Kepala Sekolah Sebagai Motivator**

Kepala sekolah menjalankan peran sebagai motivator meliputi dua kegiatan dominan, yaitu: Pertama kepada tenaga pendidikan kepala sekolah harus mampu memunculkan suasana kerja yang produktif, dan meningkatkan kedisiplinan dalam upaya pengembangan sekolah:

”Saya menerima cerita dari guru, kalau mereka tidak dapat menyampaikan langsung, biasanya mereka menyampaikan lewat temannya dan itu tidak masalah dapat saya terima sekaligus memberikan motivasi dan nasehat” (KS/SDI/SB/Tanggal 26 Oktober 2018).

“Karena kepala sekolah memperhatikan kami, semisal ada anggota keluarga guru yang meninggal, kepala sekolah sehabis jam pelajaran langsung mengajak semua guru untuk datang ke tempat. Saya rasa contoh ini tidak mungkin bagi saya untuk tidak percaya kepada kepala sekolah” (GR/SDI/SB/Tanggal 26 Oktober 2018).

Hasil penelitian di SDI Surya Buana, capaian yang dilakukan kepala sekolah dalam memperjuangkan suasana kerja yang produktif dilakukan secara sempurna. Memperhatikan segala macam kebutuhan yang diharapkan oleh guru baik secara fisik dan mental. Kepala sekolah mampu menyertakan peranan orang tua untuk menciptakan suasana pembelajaran yang kondusif selagi anak berada disekolah maupun saat anak berada dirumah.

“Biasanya yang beliau lakukan memberikan nasihat-nasihat untuk saya untuk melakukan pendidikan anak yang baik dan benar saat dirumah. Beliau memberikan motivasi ketika anak saya mengalami kemunduran prestasi, turun ranking” (OS/WS/SDI/SB/Tanggal 18 Oktober 2018).

Dari indikator yang dijelaskan mulai peran kepala sekolah sebagai edukator sampai yang terakhir peran kepala sekolah sebagai motivator, menunjukan hasil yang signifikan terhadap upaya kepala sekolah dalam mewujudkan visi. Kepala sekolah memberikan teladan, dan penyebarluasan visi yang maksimal melalui berbagai aktifitas formal dengan guru maupun orang tua siswa. Peran kepala sekolah yang disebutkan diatas menjadi pondasi umum kepala sekolah berperan sebagai individu utama dalam menjalankan program dan kebijakan pengembangan sekolah sesuai dengan visi yang telah ada dan visi masa depan.

#### **4.3 Tipe Kepemimpinan Dalam Pengembangan Sekolah**

Pada saat proses kepemimpinan terjadi di sebuah institusi, seorang pemimpin mengaplikasikan suatu tipe kepemimpinan yang dianutnya. Tipe kepemimpinan sangat berpengaruh dalam usaha mencapai tujuan organisasi, dikarenakan dalam kepemimpinan ada pola yang saling berhubungan satu sama lain dalam aktifitas mempengaruhi, mendorong, mengarahkan dan menggerakkan orang yang dipimpin sesuai situasi dan kondisi untuk dapat bekerja sama dengan maksimal. Banyak teori yang menjelaskan mengenai makna kepemimpinan secara utuh, terutama tentang bagaimana ciri khas tipe kepemimpinan mana yang dipilih oleh seorang pemimpin untuk menjalankan roda organisasi. Keberhasilan pengembangan sekolah dan perwujudan visi sangat tergantung oleh tipe kepemimpinan yang dipilih kepala sekolah. Dari hasil kajian teoritis, teori kepemimpinan primal digunakan untuk mendefinisikan tipe kepemimpinan yang dijalankan oleh kepala sekolah sebagai upaya mekanisme proses menjalankan

kepemimpinannya. Berikut akan dijelaskan teori kepemimpinan primal dalam menentukan tipe kepemimpinan:

#### **4.3.1 Dimensi Kompetensi Personal**

Dimensi kompetensi ini memiliki esensi bagaimana menentukan pemimpin memajemeni diri sendiri. Tujuannya adalah agar mampu memajemeni orang lain. Dimensi kompetensi personal dibagi atas dua kompetensi, yaitu: (1) dimensi kesadaran diri, adapun indikator; kesadaran diri emosional, penilaian diri sendiri dan percaya diri. Indikator tersebut dapat terjawab dengan signifikan, adapun hasil dari wawancara:

“Sangat diperlukan, karena bagi sekolah visi merupakan pedoman. Sekolah ini menginginkan segala macam hal sesuai dengan visi. Semua unsur-unsur yang ada pada visi harus masuk kedalam jiwa guru, karyawan dan siswa. Visi merupakan cita-cita sekolah. Disinilah pentingnya visi tersebut” (KS/SDI/SB/Tanggal 26 Oktober 2018).

“Saya menilai beliau dari kegiatan hariannya, adalah orang yang jujur, otentik, dan percaya diri dalam makna positif” (GR/SDI/SB/Tanggal 26 Oktober 2018).

Hasil observasi yang ditemukan peneliti, kepala sekolah SDI Surya Buana merupakan seorang wanita. Menilai sisi gender tanpa ada muatan diskriminasi, seorang wanita memiliki kontrol dan mampu memahami emosinya dengan baik. Kekuatan kepala sekolah ditemukan saat mampu menciptakan situasi cair saat berkomunikasi dengan guru dan menggunakan bahasa ibu ketika mendapat respon dari guru. Kepala sekolah sangat percaya diri, hal ini didasari atas pengalaman tugas dan kemampuan mengatasi berbagai masalah yang sudah dihadapi sebelumnya. Dalam penerapan segala aktifitas kepala sekolah menghimbau para guru untuk berlaku adil dan jujur dalam menjalankan tugas.

Kemudian pada dimensi yang selanjutnya, yaitu: (2) manajemen diri sendiri, indikatornya adalah; mengontrol emosi diri sendiri, transparansi, adaptabilitas, prestasi, inisiatif, dan optimisme. Terkait dengan indikator mengontrol emosi diri sendiri, diperoleh data dari hasil wawancara:

“Saya rasa, kepala sekolah SDI Surya Buana ini termasuk orang lama di Lembaga Pendidikan ini. Kan tidak mungkin kalau beliau tidak dipercaya bisa bertahan lama. Saya melihat beliau pekerja keras, tidak emosian, dan enak aja kalau berbicara sesama wanita. Saya kadang cerita kondisi anak saya saat dirumah dan Bu Endang mau mendengarkan” (OS/WS/SDI/SB/Tanggal 18 Oktober 2018).

Indikator transparansi, adaptabilitas, prestasi, inisiatif, dan optimisme dapat ditemukan saat peneliti melakukan wawancara dengan tenaga kependidikan/guru dan kepala sekolah, hasilnya:

“Pengertian kepala sekolah adalah pembagian tugas yang sama rata. Kalau perihal tugas tertuju hanya pada satu guru, itu dirasa tidak adil. Kemudian beliau adalah lulusan Gontor yang mungkin terkenal akan prestasi-prestasi sekolah tersebut” (GR/SDI/SB/Tanggal 26 Oktober 2018).

“Kalau saya, penilaian saya sekolah yang bagus adalah sekolah yang mengadakan perubahan setiap saat, jadi kalau sekolah dari tahun ke tahun tidak ada perubahan maka sekolah tidak ada kemajuan. Dari tahun ke tahun kita mengadakan inovasi-inovasi baru yang menunjang dan bermuara pada visi” (KS/SDI/SB/Tanggal 26 Oktober 2018).

Pada saat peneliti melakukan aktifitas observasi kegiatan kepala sekolah, segala upaya yang dilakukan kepala sekolah selalu dijelaskan kepada tenaga kependidikan lainnya agar menciptakan sikap saling percaya terhadap kebijakan yang diambil. Kepala sekolah selalu mengikuti rapat dengan para direksi lembaga pendidikan Surya Buana sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan, dari kegiatan rapat tersebut kepala sekolah meyakini sebagai peningkatan standar diri karena memperoleh pengetahuan baru tentang kondisi sekolah saat ini.

#### **4.3.2 Dimensi Kompetensi Sosial**

Pada dimensi kompetensi sosial, suatu kepemimpinan dapat dinilai dari dua sub penialaian, antara lain: (1) kesadaran diri, adapun indikatornya adalah: empati, kesadaran organisasi, dan layanan. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan peneliti, ditemukan beberapa indikasi dari indikator tersebut, antara lain:

“Rasa empati kepala sekolah sangat dirasa, terutama pembimbingan dan dorongan finansial” (GR/SDI/SB/Tanggal 26 Oktober 2018).

“Ya terlibat, kemudian setiap tahun memang kita mengadakan *review* ulang pada visi, kita kaji ulang apakah diperlukan perubahan maupun penambahan dan apakah visi ini tetap ataupun berubah. Setelah itu kita kaji bersama, kemudian kita sosialisasikan kepada wali murid” (KS/SDI/SB/Tanggal 26 Oktober 2018).

“Perencanaan visi di sekolah ini, kadang juga di pusat lembaga pendidikan sekaligus bertemu dengan pemimpin yayasan” (KS/SDI/SB/Tanggal 26 Oktober 2018).

Hasil observasi yang ditemukan bahwa kepala sekolah memahami secara mendalam tentang aturan tidak tertulis dari kebiasaan pergaulan dengan para

direksi. Mengakomodasi masukan dari dewan direksi/pimpinan yayasan terkait pembahasan visi agar dapat digunakan sebagai landasan kebijakan dalam upaya meningkatkan proses pengembangan sekolah. Hal ini menjadikan proses pelaksanaan kebijakan menjadi lebih mudah terutama terkait dengan pembahasan pengembangan sekolah.

Penilaian selanjutnya adalah: (2) manajemen hubungan, adapun indikatornya, antara lain: kepemimpinan inspirasional, memengaruhi, mengembangkan orang lain, katalisator perubahan, manajemen konflik serta tim kerja dan kolaborasi. Hasil wawancara yang didapatkan terkait dari indikator kepemimpinan inspirasional dan memengaruhi adalah:

“Saya melihat kepala sekolah adalah sosok yang disiplin juga tegas. Bentuk dukungan moral kepala sekolah melalui tindakan. Contoh lainnya: ketika ada tugas yang berat, kepala sekolah biasanya menanyakan apakah ada masalah dalam penyelesaian tugas tersebut, kemudian beliau memberikan masukan-masukan positif sekalian melakukan kontrol terhadap tugas yang diberikan” (GR/SDI/SB/Tanggal 26 Oktober 2018).

“Sekolah yang mana mas, kalau Bu Endang yang memimpin SDI saya kenal baik dan kadang-kadang berbicara. Kalau kejujuran saya rasa Bu Endang jujur dan berkharisma. Karena setiap rapat dengan semua orang tua siswa, beliau bagus dalam memimpin rapat itu. Biasanya guru dulu memberi penjelasan, hal-hal yang penting langsung diambil kepala sekolah. Sehingga rapat jadi lebih cepat selesai” (OS/WR/SDI/SB/Tanggal 26 Oktober 2018).

Indikator mengembangkan orang lain, didasarkan hasil wawancara ditemukan data menarik, yaitu:

“Biasanya ada waktu khusus yang diberikan kepala sekolah untuk melakukan kegiatan. Contohnya: guru wajib mendampingi anak-anak saat mengikuti lomba dan dihitung diluar jam pelajaran, bisa dibilang dispensasi” (GR/SDI/SB/Tanggal 26 Oktober 2018).

Indikator katalisator perubahan, manajemen konflik serta tim kerja dan kolaborasi. Akan dijelaskan secara berurutan berdasarkan hasil wawancara, antara lain:

“Banyak, pertama jika ada perubahan bagaimana SDM nya, siap apa tidak; kedua, dari segi anak-anak/peserta didik mampu atau tidak dalam menerima perubahan; ketiga, sarana dan prasara mampu atau tidak dijadikan tempat yang aman dan kondusif dalam proses pembelajaran yang efisien dan efektif; dan yang keempat, adalah alokasi anggaran. Karena setiap perubahan pasti membutuhkan alokasi anggaran, jadi diawal tahun ketika kita akan melakukan perubahan di tahun ajaran baru anggaran kita

anggarkan terlebih dahulu dan kemudian diajukan ke yayasan. Ketika yayasan menyetujui anggaran tersebut berarti program perubahan yang dicanangkan segera kita eksekusi. *Fund rising* saya tetapkan diawal, penerimaan dana dari luar tergantung dari yayasan karena saya tidak mengurus keuangan, saya mengajukan proposal ke yayasan. Selama ini program perubahan yang mengarah ke pelayanan untuk peserta didik selalu diterima asalkan logis dan kegiatan-kegiatan itu pun tidak dihalangi” (KS/SDI/SB/Tanggal 26 Oktober 2018).

“Misalkan ada anak yang terjatuh atau berkelahi, guru yang bertanggungjawab segera dipanggil kepala sekolah untuk menyelesaikan masalah tersebut. Saya rasa itu bentuk pengawasan yang paling sederhana” (GR/SDI/SB/Tanggal 26 Oktober 2018).

“Saya ada team dan saya tidak berangkat sendiri. Team ini terdiri dari team kurikulum, team kesiswaan, team hubungan masyarakat dan saya sendiri” (KS/SDI/SB/Tanggal 26 Oktober 2018).

Hasil observasi yang ditemukan peneliti meliputi kepala sekolah SDI Surya Buana mampu menyelesaikan konflik dengan lebih menimbang kritik dan saran sebagai peluang melakukan perubahan. Kepala sekolah selalu menciptakan atmosfir bersahabat ketika melaksanakan tugas yang saling terpengaruh satu sama lain. Kepala sekolah menitikberatkan pada kerjasama agar efektifitas dan efesiensi tercapai, dan mampu menimbulkan dampak yang sehat pada suasa kerja.

#### **4.4 Kendala Dan Solusi Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Visi**

Dari hasil wawancara di SDI Surya Buana ditemukan kendala dalam mewujudkan visi, yaitu:

“Yang saya lakukan mencatat kendala tersebut. (1) yang saya sering temui terkait SDM, ketika ada masalah pada pribadi guru;(2) karena kami sekolah swasta pada sarana dan prasarana pasti ada, saya anggap memang masih kurang maksimal; (3) terlalu banyak kegiatan sehingga guru-guru merasa jenuh; (4) anggaran, karena terpusat saya tidak bisa leluasa dalam membuat anggaran dana, jadi yang sudah terprogram saja yang terpenuhi: (5) program yang sifatnya isidental/mendadak” (KS/SDI/SB/Tanggal 26 Oktober 2018).

Di sekolah ini kendalanya adalah sarana dan prasaran. Dari segi fasilitas, misalnya taman bermain anak-anak, lab nya masih tergolong kecil, dan komputer masih sedikit” (GR/SDI/SB/Tanggal 26 Oktober 2018).

Kendala, saya rasa gedung juga lahan parkir, area sekolah padat penduduk. Sekolah susah mengatasi kan, kalau anak-anak main di kampung, soalnya disini banyak orang dewasa. Guru sering merasa kelelahan, saya melihat nya saat kadang beli gorengan di tempat saya” (OS/WR/SDI/SB/Tanggal 18 Oktober 2018).

Adapun solusi yang selalu diterapkan kepala sekolah dengan cara mengoptimalkan beberapa faktor untuk menjawab tantangan, antara lain:

“Solusi cukup banyak yang saya lakukan dari tahun ke tahun, karena setiap tahun berbeda. Untuk menjawab kendala yang saya sebutkan sebelumnya: (1) saya menerima cerita dari guru, kalau mereka tidak dapat menyampaikan langsung, biasanya mereka menyampaikan lewat temannya dan itu tidak masalah dapat saya terima sekaligus memberikan motivasi dan nasehat; (2) ketika ada kendala dalam sarana prasarana, saya menggunakan dana talangan sendiri/pribadi, apalagi sesuatu yang dianggap *urgent* untuk anak-anak; (3) saya ajak berkegiatan yang menghibur, misalnya jalan-jalan; (4) saya mendelegasikan mereka untuk mengikuti seminar/pelatihan untuk meningkatkan profesionalitas mereka; (5) melakukan evaluasi setiap hari, mengaji bersama kemudian evaluasi terkait kendala; (6) anggaran saya buat saya tentukan diawal, dengan menganalisis peluang-peluang kebijakan yang saya ajukan berhasil; (7) menunjukan siapa yang bertanggung jawab terhadap sebuah program perubahan saya tentukan terlebih dahulu; (8) kegiatan sosial kita laksanakan” (KS/SDI/SB/Tanggal 26 Oktober 2018).

“Memang harus ada penambahan tambahan sarana dan prasana. Caranya dengan penambahan ruang kelas dan taman bermain anak-anak itu adalah yang penting menurut saya” (GR/SDI/SB/Tanggal 26 Oktober 2018).

“Kalau saya jadi orang dalam, artinya orang yang bekerja disana. Saya akan melakukan pembangunan lagi, jika mampu membeli lahan-lahan warga sekitar. Pengawasan terhadap peserta didik diperketat lagi. Mengajak guru agar bisa santai, bisa liburan atau jalan-jalan ke pantai” (OS/WS/SDI/SB/Tanggal 18 Oktober 2018).

## **5. Pembahasan**

### **5.1 Pembahasan Hasil Penelitian**

Hasil pengamatan telaah data dalam paparan hasil penelitian, peneliti menguraikan data dengan pendekatan dan berpedoman pada teori-teori relevan. Berdasarkan fokus penelitian tentang “Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Visi Di Lembaga Pendidikan Surya Buana Kota Malang”. Kemudian peneliti menjabarkan melalui sub-sub fokus pada rumusan masalah.

### **5.2 Peran Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Visi**

Hasil temuan mutakhir penelitian menunjukkan peran kepala sekolah di lembaga pendidikan Surya Buana Kota Malang dalam mewujudkan pencapaian visi menggunakan semua indikator yang terdapat dalam peran kepemimpinan dengan baik, hal ini ditunjukkan oleh kepala sekolah SDI lembaga pendidikan Surya Buana Kota Malang. Visi dari SDI ini adalah unggul dalam prestasi,



terdepan dalam inovasi, maju dalam kreasi, berwawasan lingkungan dan berakhlakul karimah.

Pada visi unggul dalam prestasi, yang didapatkan dari hasil wawancara dengan kepala sekolah dan tenaga pendidik. Adanya upaya yang dilakukan kepala sekolah adalah semua kegiatan yang telah dibuat mengarah pada pencapaian visi sekolah. Prestasi anak baik akademik maupun non-akademik setiap saat harus meningkat. Mengoptimalkan semua guru yang berprestasi untuk membimbing peserta didik saat mengikuti lomba/olimpiade. Mengapresiasi prestasi guru yang melakukan pengembangan keahlian, contohnya; jika salah satu guru berhasil menciptakan aplikasi pembagian gaji yang tersistem dengan baik dan sangat mudah digunakan. Guru tersebut diberikan tanggung jawab lebih untuk menangani sistem informasi dan komputerisasi di sekolah.

Upaya lainnya adalah dengan menciptakan suasana belajar yang kondusif, aman, sehat dan efektif. Kepala sekolah memperhatikan segala macam keperluan guru baik secara fisik dan mental dalam melaksanakan proses kegiatan belajar mengajar. Mempersiapkan segala sesuatunya dengan sebaik mungkin berdasarkan dengan apa yang ingin dicapai sekolah saat mengikuti lomba. Hal ini dilakukan untuk memenuhi standar visi unggul dalam prestasi.

Pada visi terdepan dalam inovasi, upaya yang dilakukan kepala sekolah adalah mengkondisikan peserta didik agar mampu mengaplikasikan inovasi yang telah dirancang dan terprogram, yang mana situasi sebelumnya para peserta didik tidak mampu untuk melakukannya. Kepala sekolah berusaha memunculkan inovasi terbaru, salah satu inovasi unggulan adalah program *Bussines Day*. Program ini melibatkan seluruh peserta didik dari kelas 1 sampai kelas 6, siswa diajarkan cara berbisnis dan bertransaksi, program ini diharapkan mampu menjadi respon balik untuk merangsang daya inovasi peserta didik itu sendiri. Program *Bussines Day* melibatkan guru dan orang tua sebagai fasilitator.

Visi maju dalam kreasi, kepala sekolah memberikan apresiasi yang tinggi terhadap siswa ketika mampu melakukan banyak kreasi, baik kreasi yang sifatnya akademik maupun non akademik. Kepala sekolah selalu mendorong guru untuk meng-*update* pengetahuannya, seperti guru bahasa arab meningkatkan pengetahuan tentang model terbaru penulisan kaligrafi arab, kemudian metode

baru tersebut segera diajarkan kepada peserta didik. Sehingga selain mendapatkan teori pembelajaran bahasa arab, peserta didik mendapatkan praktik penulisan kaligrafi yang nantinya sebagai muara daya tambah kreasi peserta didik.

Upaya strategis yang dilakukan kepala sekolah dalam mewujudkan visi berwawasan lingkungan dengan mengikuti program pemerintah dan program lainnya yang dapat menunjang visi tersebut. Contohnya adalah sekolah mengikuti lomba lingkungan dan lomba *go green* yang tujuannya adalah menciptakan rasa cinta lingkungan pada peserta didik. Hal lain yang sangat penting dalam usaha mencapai visi ini adalah peserta didik diajarkan dan dikontrol langsung oleh guru untuk membuang sampah pada tempatnya.

Visi terakhir dari SDI Surya Buana adalah visi berakhlakul karimah. Adapun usaha yang dilakukan guru dan kepala sekolah, yaitu; dengan melaksanakan kegiatan keagamaan yang berkelanjutan dan menyertakan nilai inovasi. Kegiatan keagamaan ini dapat berubah dan berkembang dalam pelaksanaannya, berdasarkan pada capaian visi yang telah ditetapkan. Contoh kegiatan; pada tahun lalu peserta didik melakukan aktifitas mengaji dengan menggunakan metode klasikan, yang artinya semua peserta didik dibimbing oleh satu guru. Setelah dilakukan evaluasi, kegiatan mengaji menggunakan metode pengelompokan yang mana seorang guru membimbing 15 peserta didik disetiap kelompok. Peserta didik diajarkan untuk berbuat jujur dalam melakukan kegiatan di sekolah, baik terhadap teman sebaya, guru dan orang tua. Penetapan tujuan program yang telah dibuat selalu berkesesuaian dengan visi sekolah, sebagai modal fundamental sekolah berdasarkan landasan pendidikan, Undang-undang, peraturan, tantangan masa depan, nilai dan norma serta harapan masyarakat (Ginting, 2012).

Kepala sekolah menyadari pentingnya visi, yaitu visi dijadikan sebagai pedoman bagi sekolah. Semua unsur yang ada pada visi harus masuk kedalam jiwa seluruh guru, karyawan dan peserta didik. Kepala sekolah menyadari bahwa visi bersifat reletif tetap, karena setiap hari terjadi inovasi yang mengakibatkan perubahan sekolah. Mulyasa (2009), mengatakan dalam menentukan keberlangsungan dan keberhasilan sebuah lembaga pendidikan ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah dengan mengarahkan kendali lembaga pendidikan

dan pengendali organisasi untuk menjalankan beberapa paradigma baru peran kepala sekolah, yaitu peran sebagai *educator* (pendidik), manajer, administrator, supervisor, *leader* (pemimpin), inovator, dan motivator (EMASLIM).

Beberapa hal yang berhubungan langsung pada peran kepemimpinan kepala sekolah dalam penelitian ini, kepala sekolah dapat menjalankan peran kepemimpinan sebagai kepala sekolah dengan sangat baik. Dengan melaksanakan kriteria peran EMASLIM, kepala sekolah mampu mewujudkan visi dari berbagai upaya yang telah dilakukan dan program yang sebelumnya ditentukan. Setiap aktifitas maupun kegiatan terprogram dengan baik sebagai bentuk mewujudkan visi.

Kepala sekolah menggunakan peran ini sebagai ruang gerak untuk menciptakan beberapa program dan menentukan sebuah kebijakan untuk mewujudkan visi. Kebijakan saat ini dibuat untuk menjawab tantangan visi masa depan sekolah, agar penyusunan visi masa depan tidak mengalami kendala pada proses pengaplikasian. Keberhasilan kepala sekolah melaksanakan peran ini dapat membentuk seorang kepala sekolah mencapai kompetensi penting lainnya. Dari proses penyusunan visi, kepala sekolah menerapkan prinsip yang sesuai dengan pendapat Wirawan (2013), tentang pedoman menyusun visi. Adapun pedoman tersebut yaitu mengikutsertakan para pemangku kepentingan kunci, mengidentifikasi nilai dan ide bersama, mengidentifikasi objektif strategik yang mempunyai daya tarik meluas, mengidentifikasi elemen relevan dan ideologi lama, pertautan visi dengan kompetensi para pengikut dan prestasi sebelumnya serta secara terus-menerus menilai dan memperbaiki visi

### **5.3 Tipe kepemimpinan Dalam Pengembangan Sekolah**

Berdasarkan analisa dari jawaban wawancara yang diterima dari informan pada penelitian ini, dapat dikemukakan sebuah hasil terhadap tipe kepemimpinan yang dijalankan oleh kepala sekolah. Pada teori kepemimpinan kontijensi, kepemimpinan kepala sekolah SDI Surya Buana tergolong dalam kategori kepemimpinan primal. Kepemimpinan primal didasarkan asumsi bahwa agar efektif pemimpin harus mampu mengubah prilakunya menyesuaikan dengan karakteristik para pengikutnya dan situasi lingkungan dimana kepemimpinan berlangsung. Istilah kepemimpinan kontijensi sama dengan istilah kepemimpinan

situasional, kepemimpinan situasional dipopulerkan oleh Paul Harsey dan Keneth Blanchard pada tahun 1970 (Wirawan, 2013).

Semua unsur pada kepemimpinan primal tersebut dapat terpenuhi dengan maksimal oleh kepala sekolah SDI Surya Buana, didasarkan hasil wawancara penelitian terkait kompetensi dimensi personal yang terdiri atas kesadaran diri dan manajemen diri sendiri. Kemudian dimensi kompetensi sosial, yang terdiri dari kesadaran sosial dan manajemen hubungan. Bagian dari kepemimpinan primal adalah kepemimpinan resonans ditunjukkan dengan kepala sekolah memiliki kepercayaan diri yang baik, kontrol dan mampu memahami emosinya dengan sangat baik. Tipe kepemimpinan resonans dibagi menjadi empat, yaitu; visioner, melatih, afiliatif dan demokratik. Peneliti menemukan kepemimpinan berkharisma didasari oleh penilaian orang tua siswa yang melakukan penilaian terhadap kepala sekolah.

Dalam proses penelitian, peneliti menemukan tipe kepemimpinan transaksional dan tipe kepemimpinan transformasional dari kepala sekolah. Tipe kepemimpinan transaksional dilihat dari bagaimana kepala sekolah melibatkan semua stakeholder penting dalam membuat sebuah kebijakan, memiliki pengaruh kuat saat menetapkan kebijakan dan pengikut berusaha melaksanakan kebijakan tersebut, serta kepala sekolah berorientasi pada hasil dengan mengevaluasi berbagai keberhasilan yang telah dicapai dari suatu kebijakan. Tipe kepemimpinan transaksional ditandai dengan kepala sekolah memberikan *reward* dan *punishment* sebagai bentuk usaha mengembangkan pribadi dan pengikutnya, hal ini diawali kepala sekolah dengan berorientasi pada tugas agar berjalan efektif. Bass (1985), menjelaskan perilaku kepemimpinan transaksional merupakan kepemimpinan yang berdasarkan pada kontrak transisi antara pimpinan dan bawahan, menjelaskan tanggung jawab bawahannya, harapan yang diinginkan pemimpin, tugas yang akan dilakukannya, dan keuntungan bagi diri bawahan, diwujudkan dengan proses pertukaran dimana pimpinan memberikan imbalan, sedangkan bawahan menunjukkan usaha dan prestasi.

Kepemimpinan transformasional akan memotivasi bawahannya untuk menunjukkan prestasi melebihi batas yang diharapkan, dengan cara mengaktifkan adanya kebutuhan yang lebih tinggi pada diri bawahan, mendorong tumbuhnya

suasana penuh kepercayaan, dan mengarahkan bawahan untuk berorientasi pada kepentingan pribadi yang bersifat transdental untuk diterapkan didalam organisasi (Sulistiyanto, 2000). Kepemimpinan transformasional dapat ditandai ketika kepala sekolah mendelegasikan pembagian tugas kepada guru sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya, guru-guru diikutkan pelatihan agar keilmuan berkembang sebagai langkah dari pemimpin untuk memberikan kontribusi pengetahuan membangun visi sekolah, kepala sekolah mampu menggerakkan dan mendorong segenap ketenaga pendidikan menuju pengembangan sekolah.

Dari uraian data yang telah dianalisis, visi yang telah ditetapkan menimbulkan perilaku inovatif dalam kepemimpinan dan dapat dipergunakan sebagai siklus proses mencapai tujuan pengembangan sekolah dalam suatu periode kepemimpinan. Peneliti memilih tipe kepemimpinan visioner sebagai tipe kepemimpinan yang dijalankan kepala sekolah SDI Surya Buana, dengan menimbang semua indikator dan perkembangan teori kepemimpinan *post modern* menuju *post truth* tanpa mengeleminasi tipe kepemimpinan lainnya. Wirawan (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan visioner merupakan bagian dari tipe kepemimpinan resonans, dimana tipe kepemimpinan resonans merupakan bagian dari teori kepemimpinan primal. Sedangkan, menurut Sashkin (1989) terdapat tiga komponen utama dalam teori kepemimpinan visioner yaitu perilaku kepemimpinan transaksional, perilaku kepemimpinan transformasional, dan karakteristik kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan visioner dirasa sangat kompetibel dengan perilaku yang ditampilkan kepala sekolah, dalam setiap tindakan kepemimpinan yang ditunjukkan menjadikan visi sebagai pijakan perubahan menuju pengembangan sekolah dan melibatkan kerjasama kelompok untuk mencapai visi yang telah dibuat.

Proses pengembangan sekolah sesuai dengan yang dikatakan Rothwell, *et al.* (1995) tentang faktor esensial bagi keberhasilan perencanaan aksi pengembangan sekolah, yaitu dengan melibatkan stakeholders kunci dalam proses perencanaan, mengevaluasi data yang relevan, menyepakati apa yang diubah atau ditingkatkan, mengembangkan strategi perubahan, mengembangkan sistem pemantauan dan mengelola proses perubahan, serta menegaskan peran perubahan. Integritas kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah berdasarkan

kepemimpinan visioner sangat berhubungan erat dengan kualitas sekolah dalam melaksanakan pengembangan sekolah sesuai dengan program, visi saat ini dan visi masa depan, serta kebijakan yang telah disepakati. Implementasi program merupakan suatu proses dinamis, dimana pelaksana melakukan suatu aktifitas atau kegiatan, sehingga pada akhirnya akan mendapatkan hasil yang sesuai dengan tujuan atau sasaran kebijakan itu sendiri (Agustino, 2008).

Kepala sekolah memiliki komitmen kuat dalam melaksanakan tugas dan bertanggung jawab terhadap situasi kondusif sekolah. Memiliki sifat adil dan jujur serta percaya diri tinggi, dan mampu menjalankan strategi pencapaian visi berdasarkan kebijakan dan keputusan yang telah dibuat. Temuan ini diperkuat oleh hasil penelitian Mesiono (2010) yaitu komitmen pengabdian pada sekolah yang dipimpinnya, tanggung jawab, daya inovasi, kepercayaan, nilai kejujuran, keyakinan sifat adil, memelihara dan menepati janji, serta konsisten dalam tindakan dan keputusannya dalam melaksanakan visi sekolah.

#### **5.4 Kendala Dan Solusi Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Visi**

Permasalahan sumber daya manusia yang terjadi di sekolah muncul akibat adanya masalah profesionalisme guru dan masalah pribadi dalam diri guru. Solusi terkait kendala tersebut adalah kepala sekolah memfasilitasi masalah tersebut dengan mendengarkan keluhan guru kemudian memberikan motivasi dan nasehat, mendelegasikan guru untuk mengikuti seminar/pelatihan untuk meningkatkan profesionalisme mereka. SDI Surya Buana merupakan sekolah swasta, kendala terbesar dari sekolah swasta adalah ada pada sarana dan prasarana, pendapatan dan pengelolaan keuangan. Solusi yang ditempuh oleh kepala sekolah yaitu dengan penambahan ruang kelas dan laboratorium, membangun tempat bermain siswa, memaksimalkan fasilitas yang ada, serta menggunakan dana pribadi/talangan langsung untuk mengatasi kendala yang mengganggu program penting terkait peserta didik. Penggunaan dana talangan merupakan solusi generik dalam upaya menyeimbangkan pendapatan dan pengeluaran sekolah.

Sekolah memiliki banyak kegiatan, sehingga menyita tenaga dan waktu serta pikiran dari tenaga pendidik. Adapun solusi yang dilaksanakan kepala sekolah dengan membuat beberapa program yang dapat menghibur tenaga pendidik dan mengingatkan beberapa prestasi sekolah yang telah dicapai.

Anggaran sekolah yang sifatnya terpusat, adapun solusi kepala sekolah adalah mempersiapkan anggaran disetiap awal tahun dengan menganalisa beberapa peluang agar kebijakan berhasil diterapkan secara maksimal dan baik. Kendala berikutnya adalah program yang sifatnya isidental/mendadak, solusi yang dilakukan kepala sekolah adalah dengan melakukan evaluasi dan mengkaji inovasi atau kebijakan yang berubah setiap hari, serta melakukan penunjukan terlebih dahulu terhadap penanggung jawab program yang telah mengalami perubahan.

Ditemukan kendala yang sangat mempengaruhi kemajuan sekolah, yaitu SDI Surya Buana memiliki lahan parkir sempit. Kepala sekolah menerapkan solusi dengan mengadakan agenda kegiatan sosial sebagai usaha untuk merangkul stakeholders dan masyarakat sekitar. Kendala terakhir yang dihadapi SDI Surya Buana adalah lokasi sekolah berada dalam area padat penduduk, solusi yang ditempuh kepala sekolah adalah meningkatkan pengawasan terhadap peserta didik dan guru dengan pemasangan instalasi CCTV.

Solusi yang diterapkan oleh kepala sekolah SDI Surya Buana Malang senada dengan yang dikemukakan oleh Komsiyatin, dkk. (2013) dalam penelitiannya yaitu bentuk dukungan untuk mewujudkan visi dan misi sekolah, antara lain: (1) menggunakan sarana dan prasarana yang ada secara maksimal; (2) menjalin hubungan baik dengan warga sekitar; (3) mengadakan kerjasama dan hubungan yang harmonis dengan seluruh stakeholders dan warga sekitar; dan (4) menunjukkan prestasi yang diraih sekolah.

## **6. Simpulan dan Saran**

### **6.1 Simpulan**

Peran kepemimpinan dalam mewujudkan visi di lembaga pendidikan Surya Buana Kota Malang berhasil di definisikan melalui indikator peran kepemimpinan kepala sekolah sebagai Edukator, Manajer, Administrator, Supervisi, Leader, Inovator dan Motivator (EMASLIM). Kepala sekolah menyadari kekuatan dan keunggulan sekolah. Salah satu keunggulan sekolah yang berpotensi besar dalam proses mewujudkan visi adalah tenaga pendidik masih berusia relatif muda, sehingga kepala sekolah mampu mengeksplorasi dengan maksimal kemampuan setiap tenaga pendidik. Kepala sekolah melaksanakan setiap kegiatan yang didasari pada beberapa program unggulan sebagai upaya

mencapai perwujudan visi sekolah yaitu unggul dalam prestasi, terdepan dalam inovasi, maju dalam kreasi, berwawasan lingkungan dan berakhlakul karimah.

Tipe kepemimpinan visioner yang diperankan kepala sekolah berdampak pada setiap aktifitas, program, dan inovasi yang dilakukan setiap hari. Kepala sekolah menjadikan visi sebagai tujuan untuk pengembangan sekolah. Pentingnya peranan kepala sekolah dalam menerapkan kebijakan agar selalu berhasil dan kebijakan tersebut merupakan gambaran hasil dari aspirasi semua elemen sekolah. Kepala sekolah menyadari sifat dari visi yang relatif dapat berubah sesuai dengan kondisi sekolah hari ini dan sekolah dimasa depan.

Peneliti merinci kendala dan solusi yang ditemukan dalam hasil penelitian agar menjadi perhatian seluruh elemen sekolah. Adapun kendala: (1) sumber daya manusia mengenai profesionalisme dan pribadi guru; (2) sarana dan prasarana; (3) sekolah banyak memiliki kegiatan; (4) anggaran sekolah terpusat; (5) program sekolah yang bersifat isidental/mendadak; (6) area lahan parkir sempit; dan (7) lokasi sekolah padat penduduk. Solusi yang diterapkan kepala sekolah: (1) memfasilitasi masalah guru; (2) pendelegasian tenaga pendidik dalam seminar/pelatihan; (3) penambahan ruang kelas dan juga memaksimalkan sarana yang ada, penambahan laboratorium, dan membangun tempat bermain siswa; (4) ketersediaan dana pribadi/dana talangan; (5) program yang menghibur tenaga pendidik dan mengingatkan prestasi sekolah; (6) membuat anggaran disetiap awal tahun; (7) melaksanakan evaluasi dan mengkaji inovasi kebijakan; (8) penunjukkan penanggung jawab program perubahan; (9) program kegiatan sosial; dan (10) meningkatkan pengawasan terhadap peserta didik dan guru.

## **6.2 Saran**

Pihak sekolah hendaknya dapat lebih memperhatikan sarana dan prasarana yang ada, sehingga dapat menciptakan situasi aman dan kondusif saat proses belajar mengajar. Lebih banyak melibatkan stakeholders dan orang tua siswa dengan menyediakan ruang yang lebih luas dalam proses menjangkau aspirasi sebagai modal melakukan inovasi, perubahan dalam usaha pengembangan sekolah menuju visi yang ideal.



Untuk penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan kajian teori kepemimpinan lainnya dalam mengungkap karakteristik dan model kepemimpinan yang dijalankan kepala sekolah Surya Buana Kota Malang. Menggunakan variabel yang berbeda dalam menggambarkan peranan kepala sekolah. Mengingat penelitian ini masih banyak kekurangan dan jauh dari kata sempurna.

### **Daftar Rujukan**

- Agustino, Leo. (2008). *Dasar-dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Akdon. (2006). *Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan*. Bandung: CV Alfabeta.
- Azwar, Saifuddin. (2005). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bryson, John. M. (2001). *Perencanaan Strategis bagi Organisasi Sosial*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- CCSSO, Council of Chief State School Officers. (2002). *School Principal Standart of Competencies: Standar Kompetensi Ini Antara Lain Diadopsi oleh California dan Illionis Sebagai Standar Profesional Para Kepala Sekolah*. Washington: One Massachussetts Avenue, NW Suite 700.
- Cohen, A. William. (1991). *The Art of The Leader*. Alih Bahasa Anton Adiwiyono. Jakarta: Mitra Utama.
- Covey, R. Stephen. (1997). *Principle Centered Leadership. Kepemimpinan Yang Berprinsip*. Jakarta: PT Dunamis Intermaster.
- Danim, Sudarwan. (2005). *Visi baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Fiedler. (1967). *Kepemimpinan Era Modern*. Ceatakan Kedua. Jakarta: Yayasan Kanisius.
- Gallerman, W. Saul. (2003). *Manajer dan Bawahan*. Lembaga Pendidikan dan Pembinaan Manajemen. LPPM. Jakarta.
- Gaol, T. L. Nasib. (2017) *Teori dan Implementasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Magister Manajemen Pendidikan Universitas Kristen Satya Wacana: Jurnal Kelola Volume 4 Nomor 2.

- Ginting, Rosalina dan Titik Haryati. (2012). *Kepemimpinan dan Konteks Peningkatan Mutu Pendidikan*. IKIP PGRI Semarang: Civis Volume II Nomor 2.
- Glatthorn, Allan A. (2000). *The Principal as Curriculum Leader: Shaping What Is Taught & Tested*. 2<sup>nd</sup> Edition. Thousand Oaks, California: Corwin Press.
- Gurley, D. dkk. (2014). *Mission, Vision, Values, and Goal: An Exploration of Key Organizational Statements and Daily Practice in School*. Springer Science; Business Media Dordrecht. Published Online: 26 February 2014.
- Hageman, G. (1993). *Motivasi untuk Pembinaan Organisasi*. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Hamalik, Oemar. (2005). *Perencanaan Pengajaran Berdasarkan Pendekatan Sistem*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hambali, Muhammad. (2012). *Kepemimpinan Visioner (Studi Kasus di SD Unggulan Al-Ya'lu Malang dan SD I Alam Bilingual Surya Bunan Malang)*. Fakultas Tarbiyah UIN Maulana Malik Ibrahim Malang: Madrasah Volume 5 Nomer 1.
- Handoyo, S. (2010). *Pengukuran Servant Leadership Sebagai Alternatif kepemimpinan Di Institusi Pendidikan Tinggi Pada Masa Perubahan Organisasi*. Fakultas Psikologi Unair Surabaya: Makara Sosial Humaniora Volume 14 Nomor 2.
- Hesselbaein, Francis. (1990). *Leading for Innovation*. New York: Drucker Foundation Wisdom to Action Series.
- Hesselbein, F., Goldsmith, M., dan Beckhard, R. (1996). *The Leader Of The Future*. New York: Drucker Foundation Wisdom to Action Series.
- Kartono, K. (2004). *Psikologi Sosial untuk Manajemen Perusahaan dan Industri*. Jakarta: CV Rajawali.
- Kouzes, J. M dan Posner, B. Z. (1987). *The Leadership Challenge: How To Get Extraordinary Thing Done In Organisations*. San Fransisco: Jossey-Bass.

- Maimun, Agus dan Agus Zaenul Fitri. (2010). *Madrasah Unggulan, Lembaga Alternatif di Era Kompetitif*. Malang: UIN Maliki Press.
- Meirawan, Dani. (2010). *Kepemimpinan & Manajemen Pendidikan Masa Depan*. Bogor: IPB Press.
- Mesiono. (2010). *Kebijakan Pendidikan dan Pengembangan Sekolah*. LP2M Sekolah Tinggi Agama Islam Al-Azhar Lubuk Linggau Sumatera Selatan: Jurnal Tazkirah Volume 2 Nomor 2.
- Moleong, J. Lexy. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Mulyadi, dan Kanaka Puradiredja. (1998). *Auditing*. Edisi Kelima. Jakarta: PT Salemba Empat
- Mulyasa. (2007). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. (2009). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nanus, Burt. (2001). *Kepemimpinan Visioner*. Jakarta: Prehalindo.
- Odom, F. Summer. (2013). *Jurnal of leadership Education: Mindset of Leadership Education Undergraduates; An Apporoach Program Assessment*. Departement of Agricultural Leadership, Education, and Communications : Texas A&M University. DOI: 10.12806/V14/II/R6.
- Owens, R. G. (1991). *Organizational Behaviour in Education*. Englewood Cliffs New Jersey: Pretice Hall, Inc.
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. (2012). *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*. Edisi Ketiga. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, SP dan Judge. (2007). *Prilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rohmat. (2010). *Kepemimpinan Pendidikan, Konsep Dan Aplikasi*. Purwokerto: Stain Press.
- Rothwell, William. J, dkk. (1995). *Practicing Organization Development*. London: Feiffer & Company.
- Rozak, Hefniy. (2014). *Kepemimpinan Pendidikan dalam Al-Qur'an, Tinjauan Sakralitas, Profanitas dan Gabungan*. Yogyakarta: Teras.

- Rusyan, H.A. Tabrani. (2013). *Profesionalisme Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Pustaka Dinamika.
- Sagala, Syaiful. (2010). *Supervisi Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta
- Sashkin, M. (1989). *Visionary Leadership In Rosenbach*. Boulder, CO: Westview Press.
- Soetopo, Hendriyat dan Wastiy Soemanto. (2008). *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Bina Aksara.
- Sudaryono. (2014). *Budaya & Prilaku Organisasi*. Edisi Pertama Jakarta: Lentera Ilmu Cendikia.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sujatno, A. M. (2008). *Trakat Etis Kepemimpinan Nasional*. Jakarta: Wahana Semesta Indonesia
- Sukaningtyas, Dwi. Dkk. (2017). *Jurnal: pengembangan Kapasitas Manajemen Sekolah Dalam Membangun Pemahaman Visi dan Misi*. Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia Bandung: Cakrawala Pendidikan Tahun XXXVI Nomor 2.
- Sulistyanto, M. (2000). *Teori Kepemimpinan Visioner: Visioner Leadership Theory*. Universitas Muhammadiyah Surakarta: Kognisi Majalah Imiah Psikologi Vol.4
- Suryana, Asep. (2010). *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Diklat Kepemimpinan Pendidikan, Universitas Pendidikan Indonesia Bandung.
- Sutikno, Sorbi dan Achmad Sanusi. (2009). *Kepemimpinan Sekarang dan Masa Depan*. Bandung: Prospect.
- Syafaruddin. (2010). *Kepemimpinan Pendidikan, Akuntabilitas Pimpinan Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Jakarta: Quantum teaching Ciputat Press Group.
- Tilaar, Har. (1997). *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Era Globalisasi*. Jakarta: Grasindo.
- Ukas, Maman. (2006). *Manajemen, Konsep, Prilaku dan Aplikasi*. Bandung: Agnini

- Usman, Husaini. (2001). *Peran Baru Administrasi Pendidikan: Dari Sistem Sentralistik Menuju Sistem Desantralistik*. Jurnal Ilmu Pendidikan: Februari 2001. Jilid 8 No 1.
- Wahjosumidjo. (2005). *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teori dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wirawan, Dr. (2013). *Kepemimpinan; Teori, Psikologi, Prilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Yukl, Gary. (2009). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: PT Indeks.
- Zahroh, Aminatul. (2014). *Total Quality Management: Teori Dan Praktik Manajemen Untuk Mendongkrak Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Departemen Pendidikan Nasional. (2007). *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007, tentang Standar Pengelolaan Pendidikan*. Jakarta: Depdiknas.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI No. 19 Tahun 2007. *Tentang Standar Pengelolaan Pendidikan Oleh Satuan Pendidikan Dasar Dan Menengah*. Jakarta: Depdiknas.
- Undang-Undang Republik Indonesia. No. 20 Tahun 2003. *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta. Depdiknas.

## Lampiran I

### Definisi Operasional Penelitian

| Sub Variabel  | Indikator  | Sumber Data   | Instrumen                          |
|---|--|---|------------------------------------|
| Peran kepemimpinan Kepala Sekolah                       | a. kepala sekolah sebagai <i>Educator</i> (pendidik)<br>b. kepala sekolah sebagai <i>Manager</i> (pengelola)<br>c. kepala sekolah sebagai administrator<br>d. kepala sekolah sebagai supervisor<br>e. kepala sekolah sebagai <i>Leader</i> (pemimpin)<br>f. kepala sekolah sebagai inovator<br>g. kepala sekolah sebagai motivator   | Ketua /Pembina lembaga pendidikan, guru, orang tua siswa. | Observasi, wawancara, dokumentasi. |
| Tipe kepemimpinan                                       | a. dimensi kompetensi personal<br>1) dimensi kesadaran diri: kesadaran diri emosional, penilaian diri sendiri dan percaya diri<br>2) manajemen diri sendiri: mengontrol emosi diri sendiri, transparansi, adaptabilitas, prestasi, inisiatif dan optimisme<br>b. dimensi kompetensi sosial<br>1) kesadaran sosial: empati, kesadaran organisasi dan layanan<br>2) manajemen hubungan: kepemimpinan inspirasional, memengaruhi, mengembangkan orang lain, katalisator perubahan, manajemen konflik serta tim kerja dan kolaborasi | Ketua /Pembina lembaga pendidikan, guru, orang tua siswa. | Observasi, wawancara, dokumentasi. |
| Kendala dan solusi kepala sekolah dalam mewujudkan visi | a. tindakan perencanaan<br>b. tindakan kebijakan<br>c. tindakan perubahan<br>d. koreksi, solusi, dan nilai positif dan negatif dalam   | Ketua /Pembina lembaga pendidikan, guru, orang tua siswa. | Observasi, wawancara, dokumentasi. |

|  |                  |  |  |
|--|------------------|--|--|
|  | pelaksanaan visi |  |  |
|--|------------------|--|--|

## **Lampiran II**

### **Surat Ijin Penelitian**





# UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG

## DIREKTORAT PROGRAM PASCASARJANA

Kampus 3 : GKB 4 Lantai 1 - 3 Jl. Raya Tlogomas No, 246 Malang  
Telp. +62-341-464318, 464319 ext. 318, 319 email : pascaumm@gmail.com

Nomor : E.7.d/...../DPPs-UMM/...../..... Malang, .....  
Lamp. : -  
Perihal : ***Ijin Penelitian***  
  
Kepada Yth : Kepala Sekolah SMA Surya Buana Malang  
Jl. Candi VI D No.2 Karangbesuki, Sukun, Kota Malang  
Di-  
Tempat

***Assalamu'alaikum Wr. Wb.***

Yang bertanda tangan di bawah ini Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang, dengan ini memohon kesediaan Bapak/ibu untuk memberikan Ijin kepada mahasiswa kami:

Nama : MUHAMMAD JULIANSYAH  
NIM : 201510240211068  
Nomor Telpn : **082139776847**  
Program Studi : **MAGISTER KEBIJAKAN DAN PENGEMBANGAN PENDIDIKAN**  
Judul : **PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MEWUJUDKAN VISI DI LEMBAGA PENDIDIKAN SURYA BUANA KOTA MALANG**

Demikian, atas perhatian dan kerjasama kami ucapkan terima kasih.

***Wassalamu'alaikum Wr. Wb.***

Kepala Program Studi  
Magister Kebijakan dan  
Pengembangan Pendidikan

**Dr. Agus Tinus, M. Pd**

**Tembusan :**

1. Arsip





# UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG

## DIREKTORAT PROGRAM PASCASARJANA

Kampus 3 : GKB 4 Lantai 1 - 3 Jl. Raya Tlogomas No, 246 Malang  
Telp. +62-341-464318, 464319 ext. 318, 319 email : pascaumm@gmail.com

Nomor : E.7.d/...../DPPs-UMM/...../.....  
Lamp. : -  
Perihal : ***Ijin Penelitian***

Malang, .....

Kepada Yth : Kepala Sekolah SDI Surya Buana Malang  
Jl. Simpang Gajayana No. 160 Merjosari, Lowokwaru, Kota  
Malang

Di-  
Tempat

***Assalamu'alaikum Wr. Wb.***

Yang bertanda tangan di bawah ini Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang, dengan ini memohon kesediaan Bapak/ibu untuk memberikan Ijin kepada mahasiswa kami:

|               |  |
|---------------|--|
| Nama          | : MUHAMMAD JULIANSYAH  |
| NIM           | : 201510240211068  |
| Nomor Telpon  | : <b>082139776847</b>  |
| Program Studi | : <b>MAGISTER KEBIJAKAN DAN PENGEMBANGAN PENDIDIKAN</b>  |
| Judul         | : <b>PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MEWUJUDKAN VISI DI LEMBAGA PENDIDIKAN SURYA BUANA KOTA MALANG</b> |

Demikian, atas perhatian dan kerjasama kami ucapkan terima kasih.

***Wassalamu'alaikum Wr. Wb.***

Kepala Program Studi  
Magister Kebijakan dan  
Pengembangan Pendidikan

**Dr. Agus Tinus, M.**

**Tembusan :**

1. Arsip



# UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG

## DIREKTORAT PROGRAM PASCASARJANA

Kampus 3 : GKB 4 Lantai 1 - 3 Jl. Raya Tlogomas No, 246 Malang  
Telp. +62-341-464318, 464319 ext. 318, 319 email : pascaumm@gmail.com

Nomor : E.7.d/...../DPPs-UMM/...../..... Malang, .....  
Lamp. : -  
Perihal : ***Ijin Penelitian***

Kepada Yth : Kepala Sekolah MTs Surya Buana Malang  
Jl. Simpang Gajayana No. 610-631, Merjosari, Kota Malang  
Di-  
Tempat

***Assalamu'alaikum Wr. Wb.***

Yang bertanda tangan di bawah ini Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang, dengan ini memohon kesediaan Bapak/ibu untuk memberikan Ijin kepada mahasiswa kami:

Nama : MUHAMMAD JULIANSYAH  
NIM : 201510240211068  
Nomor Telpn : 082139776847  
Program Studi : **MAGISTER KEBIJAKAN DAN PENGEMBANGAN PENDIDIKAN**  
Judul : **PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MEWUJUDKAN VISI DI LEMBAGA PENDIDIKAN SURYA BUANA KOTA MALANG**

Demikian, atas perhatian dan kerjasama kami ucapkan terima kasih.

***Wassalamu'alaikum Wr. Wb.***

Kepala Program Studi  
Magister Kebijakan dan  
Pengembangan Pendidikan

**Dr. Agus Tinus, M. Pd**

**Tembusan :**

1. Arsip



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA MALANG**

Jl. R. Panji Suroso 2 Telp. 491605-477684 FAX 477684  
<http://www.kemenagkotamalang.com> email : [mapendakotamalang@gmail.com](mailto:mapendakotamalang@gmail.com)

Nomor : B-2/53 /Kk.13.25.2/TL.00/10/2018  
Sifat : Biasa  
Lampiran : -  
Hal : Izin Penelitian

18 Oktober 2018

Kepada  
Yth. Kepala MTs Surya Buana  
Di  
Malang

Menindaklanjuti surat dari Ketua Prodi Magister KPP Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang Nomor: E.7.d/928/DPPs-UMM/X/2018 tanggal 17 Oktober 2018 perihal Permohonan Izin Penelitian, dengan ini kami sampaikan bahwa pada dasarnya *menyetujui/tidak keberatan* memberikan ijin kepada:

Nama : MUHAMMAD JULIANSYAH  
NIM : 201510240211068  
Program Studi : Magister Kebijakan Dan Pengembangan Pendidikan  
Judul Tesis : Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Visi Di Lembaga Pendidikan MTs Surya Buana Kota Malang

mengadakan penelitian yang dilaksanakan di instansi/lembaga yang Saudara pimpin dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Selama mengadakan penelitian mentaati tata tertib yang berlaku.
2. Setelah selesai mengadakan penelitian memberikan laporan secara tertulis kepada Kepala Kantor Kemenag Kota Malang dan Kepala Madrasah

Demikian atas perhatiannya disampaikan terima kasih.



**Tembusan:**

1. Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Malang
2. Ketua Prodi Magister KPP UMM
3. Mahasiswa yang bersangkutan

### **Lampiran III**

#### **Surat Pernyataan Bersedia Menjadi Informan Penelitian**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama :

Umur :

Jabatan :

Institusi :

Alamat :

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa setelah mendapatkan penjelasan dan memahami informasi yang diberikan oleh peneliti serta mengetahui tujuan dan manfaat penelitian, maka dengan ini saya secara sukarela bersedia menjadi informan dalam penelitian yang dilakukan saudara Muhammad Juliansyah. Mahasiswa S2 Program Studi Magister Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan Universitas Muhammadiyah Malang yang berjudul: Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Visi Di Lembaga Pendidikan Surya Buana Kota Malang.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan penuh kesadaran tanpa paksaan dari pihak manapun/siapaapun.

Malang, November 2018

---

Informan



No. 65  
Telah terima dari M. Juliansyah  
Uang sejumlah Seratus Ribu Rupiah  
Untuk pembayaran penelitian / observasi S2 UMM  
Rp. 100.000  
24 / 10 / 2018  
PAPERLINE



### Lampiran III

#### Surat Pernyataan Bersedia Menjadi Informan Penelitian

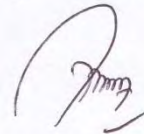
Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Endang Suprihadin, S.S, S-Pd  
Umur : 40 Tahun  
Jabatan : Kepala Sekolah  
Institusi : SD Islam Surya Buana Malang  
Alamat : Jl. Simpang Gajayana 610-F Kelurahan Merjosari  
kecamatan Lowokwaru Kota Malang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa setelah mendapatkan penjelasan dan memahami informasi yang diberikan oleh peneliti serta mengetahui tujuan dan manfaat penelitian, maka dengan ini saya secara sukarela bersedia menjadi informan dalam penelitian yang dilakukan saudara Muhammad Juliansyah, Mahasiswa S2 Program Studi Magister Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan Universitas Muhammadiyah Malang yang berjudul: Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Visi Di Lembaga Pendidikan Surya Buana Kota Malang.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan penuh kesadaran tanpa paksaan dari pihak manapun/siapapun.

Malang, November 2018



Endang Suprihadin, S.S, S-Pd.

Informan

### Lampiran III

#### Surat Pernyataan Bersedia Menjadi Informan Penelitian

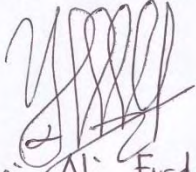
Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Yafi Ali Firdaus, S.S.  
Umur : 25 Tahun  
Jabatan : Guru Bahasa Arab  
Institusi : SDI Surya Buana  
Alamat : Jl. Simpang Gajayana 610-F Kel. Mergosari  
Kec. Lowokwaru Kota Malang.

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa setelah mendapatkan penjelasan dan memahami informasi yang diberikan oleh peneliti serta mengetahui tujuan dan manfaat penelitian, maka dengan ini saya secara sukarela bersedia menjadi informan dalam penelitian yang dilakukan saudara Muhammad Juliansyah, Mahasiswa S2 Program Studi Magister Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan Universitas Muhammadiyah Malang yang berjudul: Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Visi Di Lembaga Pendidikan Surya Buana Kota Malang.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan penuh kesadaran tanpa paksaan dari pihak manapun/siapapun.

Malang, November 2018

  
Yafi Ali Firdaus, S.S

Informan



### Lampiran III

#### Surat Pernyataan Bersedia Menjadi Informan Penelitian

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Mbat Irul / Masyarakat .

Umur : 43 Tahun

Jabatan : -

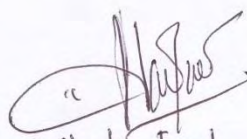
Institusi : -

Alamat : Jl. Gayayana IV. 620 a .

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa setelah mendapatkan penjelasan dan memahami informasi yang diberikan oleh peneliti serta mengetahui tujuan dan manfaat penelitian, maka dengan ini saya secara sukarela bersedia menjadi informan dalam penelitian yang dilakukan saudara Muhammad Juliansyah. Mahasiswa S2 Program Studi Magister Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan Universitas Muhammadiyah Malang yang berjudul: Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Visi Di Lembaga Pendidikan Surya Buana Kota Malang.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan penuh kesadaran tanpa paksaan dari pihak manapun/siapapun.

Malang, November 2018

  
Mbat Irul

Informan



#### **Lampiran IV**

#### **Pedoman Wawancara Peran Kepemimpinan dalam Mewujudkan Visi Dan Gaya Atau Tipe-tipe Kepemimpinan**

- A. Mempunyai visi yang terinspirasi kenyataan bahwa perubahan itu perlu dilakukan.
1. Apakah anda mengetahui visi lembaga pendidikan/sekolah?
  2. Apakah ada perubahan yang terjadi?
  3. Mengapa visi itu diperlukan?
  4. Apa anda terlibat dalam perumusan visi tersebut?
  5. Siapa saja yang dilibatkan?
  6. Sarana apa saja yang digunakan ketua lembaga pendidikan/kepala sekolah untuk merumuskan visi tersebut?
- B. Mengidentifikasi visi secara jelas agar cakupan visi jelas dan tidak ada kesalahan interpretasi yang kemudian bisa mendistorsi perubahan.
1. Apakah anda memahami visi tersebut?
  2. Apakah ada perubahan yang diinginkan dari visi?
  3. Bagaimana cara melaksanakan visi tersebut agar menjadi kenyataan?
- C. Memastikan dengan tugas bahwa orang lain dalam organisasi memahami, membagikan dan mendukung visi dengan cara mengkomunikasikan visi dan mendefinisikan dengan cara yang dapat dipertanggungjawabkan secara akal.
1. Apakah anda setuju dan mendukung visi tersebut?
  2. Apakah ketua lembaga pendidikan/kepala sekolah membagi tugas untuk mencapai visi tersebut?
  3. Lewat apa pembagian tugas tersebut?
  4. Apakah anda dilibatkan dalam mencapai visi tersebut?
  5. Bagaimana anda memahami visi tersebut?
  6. Apakah anda ikut menyebarkan visi tersebut? Kepada siapa? Caranya seperti apa?
  7. Bagaimana partisipasi orang tua siswa dalam membentuk visi?
  8. Bagaimana penyebaran visi terhadap orang tua siswa? Caranya seperti apa?

- D. Mengetahui komitmen untuk membantu tugas pemimpin terhadap visi.
1. Apakah anda ingin terlibat dalam pencapaian visi tersebut?
  2. Mengapa ingin terlibat?
  3. Sampai sejauh mana anda ingin terlibat?
  4. Bagaimana anda menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk melaksanakan tugas untuk pencapaian visi tersebut?
  5. Bagaimana tingkat keseriusan anda dalam mengerjakan tugas tersebut?
- E. Dukungan dalam memberikan inspirasi kepada orang untuk melakukan lebih baik daripada yang mungkin mereka capai dengan rasa empati, kebersamaan, dan saling pengertian.
1. Apakah ketua lembaga pendidikan/kepala sekolah memiliki rasa empati kepada anda dan yang lainnya?
  2. Bagaimana bentuk dari empati tersebut?
  3. Apakah antara anda, semua elemen sekolah, dan ketua lembaga pendidikan/kepala sekolah telah terbentuk saling pengertian?
  4. Bagaimana anda, elemen sekolah dan ketua lembaga pendidikan/kepala sekolah saling mengerti dan sebaliknya?
- F. Memberikan dukungan moral.
1. Bagaimana bentuk dukungan moral ketua lembaga pendidikan/kepala sekolah kepada semua yang terlibat perubahan?
- G. Memberikan jujur dan dapat dipercaya.
1. Bagaimana anda menilai kejujuran ketua lembaga pendidikan/kepala sekolah?
  2. Apakah anda mempercayainya? Dalam hal apa?
  3. Mengapa anda mempercayainya?
- H. Melaksanakan dan memastikan bahwa perubahan dapat dimengerti.
1. Apakah konsekuensi perubahan yang anda rasakan?
- I. Mengidentifikasi semua tindakan yang harus dilakukan dalam melakukan perubahan.
1. Apakah semua tindakan yang harus dilakukan sudah terencana dengan baik untuk melakukan perubahan?

- J. Pembagian tanggung jawab dalam berbagai tindakan, terutama apabila proses dilakukan tidak dalam waktunya.
1. Apakah ketua lembaga pendidikan/kepala sekolah membagi tanggungjawab jika suatu proses perubahan tidak berjalan dengan baik?
- K. Menetapkan team dan struktur yang diperlukan dalam implementasi sebuah rencana.
1. Apakah ada team untuk implementasi visi dalam upaya pengembangan sekolah?
  2. Bagaimana struktur team tersebut?
- L. Mempertimbangkan sebuah kebijakan yang diperlukan untuk membuat proses implementasi berjalan.
1. Apakah sudah ada kebijakan yang dilakukan untuk melakukan sebuah perubahan terkait visi?
- M. Memastikan pengawasan
1. Apakah ketua lembaga pendidikan/kepala sekolah melakukan pengawasan terhadap anda?
  2. Bagaimana bentuknya?
- N. Memastikan adanya koreksi, solusi, dan nilai positif dan negatif dalam pelaksanaan visi berhubungan dengan perubahan.
1. Apakah yang dilakukan ketua lembaga pendidikan/ kepala sekolah jika kendala dalam pelaksanaan perubahan terkait visi?
  2. Bagaimana solusi yang dilakukan ketua lembaga pendidikan/kepala sekolah jika ada kendala dalam pelaksanaan visi terjadi?
  3. Apakah ketua lembaga pendidikan/kepala sekolah memberikan penghargaan bagi mereka yang berprestasi? Bagaimana bentuk penghargaan tersebut?
  4. Apakah ketua lembaga pendidikan/kepala sekolah memberikan teguran atau hukuman bagi yang menghambat pencapaian visi dan perubahan? Bagaimana bentuk dari teguran/hukuman tersebut?

**Pedoman Wawancara Warga Sekitar Lokasi Penelitian, Peran Kepemimpinan dalam Mewujudkan Visi Dan Gaya Atau Tipe-tipe Kepemimpinan**

- A. Warga sekitar sekolah mengetahui eksistensi keberadaan sekolah dan mengetahui visi sekolah.
1. Apakah anda mengetahui sekolah di lembaga pendidikan Surya Buana?
  2. Apakah anda mengetahui visi lembaga pendidikan?
  3. Apakah anda terlibat dalam penyusunan visi?
  4. Bagaimana bentuk keterlibatan anda?
- B. Memberikan dukungan moral.
1. Bagaimana bentuk dukungan moral ketua lembaga/kepala sekolah kepada anda selaku orang tua?
- C. Warga sekitar sekolah penilaian jujur dan dapat dipercaya terhadap kepemimpinan kepala sekolah.
1. Bagaimana anda menilai kejujuran ketua lembaga pendidikan/kepala sekolah?
  2. Apakah anda mempercayainya? Dalam hal apa?
  3. Mengapa anda mempercayainya?
- D. Warga sekitar sekolah memastikan adanya perubahan terjadi dan dapat dimengerti.
1. Apakah konsekuensi perubahan yang anda rasa rasakan?
- E. Warga Sekitar memastikan adanya koreksi, solusi, dan nilai positif dan negatif dalam pelaksanaan visi berhubungan dengan perubahan.
1. Apakah anda mengetahui penyimpangan/kendala dalam pelaksanaan perubahan visi?
  2. Bagaimana solusi yang anda ketahui tentang penyimpangan/kendala yang terjadi dalam pelaksanaan perubahan visi?

## Lampiran V

### 1. Rangkuman Wawancara Kepala Sekolah

| Informan : Endang Suprihatin, S.S, S.Pd.<br>Umur : 40 Tahun<br>Jabatan : Kepala Sekolah SDI Surya Buana<br>Institusi : SDI Surya Buana |   |
|--|---|
| Pertanyaan   | Jawaban   |
| <b>A. Mempunyai visi yang terinspirasi kenyataan bahwa perubahan itu perlu dilakukan</b>   |   |
| 1. Apakah anda mengetahui visi lembaga pendidikan/ sekolah?  | Ya kalau visi sekolah itu memang semua guru, karyawan dan siswa harus tahu, karena memang muaranya semua kegiatan di sekolah pada visi. Visi sekolah kami adalah unggul dalam prestasi, terdepan dalam inovasi, maju dalam kreasi, berwawasan lingkungan dan berakhlakul karimah. Visi ini harus dipraktikkan anak-anak setiap hari.  |
| 2. Apakah ada perubahan yang terjadi?  | Yang pasti semua kegiatan yang ada memang arahnya untuk mencapai visi sekolah. Misalnya sekolah ini ingin unggul dalam prestasi, berarti ya prestasi anak baik akademik maupun non akademik setiap saat harus selalu meningkat. Terdepan dalam inovasi, anak-anak harus mampu mengaplikasikan inovasi-inovasi yang ada di pikirannya yang sebelumnya anak-anak belum terpacu untuk melakukannya. Maju dalam kreasi, kami selalu mengapresiasi hasil apapun dari kreasi anak-anak, dari apresiasi tersebut diharapkan anak akan terus bersemangat dalam kreasi. Sampai pada visi berwawasan lingkungan dan berakhlakul karimah, dari semua isi visi tersebut akan mengarah pada kegiatan anak-anak di sekolah, guru, dan wali murid. |
| 3. Mengapa visi itu diperlukan?  | Sangat diperlukan, karena bagi sekolah visi merupakan pedoman. Sekolah ini menginginkan segala macam hal sesuai dengan visi. Semua unsur-unsur yang ada pada visi harus masuk kedalam jiwa guru, karyawan dan siswa. Visi merupakan cita-cita sekolah. Disinilah pentingnya visi tersebut.  |
| 4. Apa anda terlibat dalam perumusan visi tersebut?  | Ya terlibat, kemudian setiap tahun memang kita mengadakan <i>review</i> ulang pada visi, kita kaji ulang apakah diperlukan perubahan maupun penambahan dan apakah visi ini tetap  |

|  |   |
|--|---|
|  | ataupun berubah. Setelah itu kita kaji bersama, kemudian kita sosialisasikan kepada wali murid.   |
| 5. Siapa saja yang dilibatkan?   | Yang terlibat memang ada team tersendiri dari kami, termasuk team kurikulum dll.  |
| 6. Sarana apa saja yang digunakan ketua lembaga pendidikan/kepala sekolah untuk merumuskan visi tersebut?  | Perencanaan visi di sekolah ini, kadang juga di pusat lembaga pendidikan sekaligus bertemu dengan pemimpin yayasan.   |
| <b>B. Mengidentifikasi visi secara jelas agar cakupan visi jelas dan tidak ada kesalahan interpretasi yang kemudian bisa mendistorsi perubahan</b> |   |
| 1. Apakah anda memahami visi tersebut?   | Sangat memahami, bagi saya pribadi visi juga merupakan alat kontrol saya dalam memimpin sekolah.  |
| 2. Apakah ada perubahan yang diinginkan dari visi?   | Kalau saya, penilaian saya sekolah yang bagus adalah sekolah yang mengadakan perubahan setiap saat, jadi kalau sekolah dari tahun ke tahun tidak ada perubahan maka sekolah tidak ada kemajuan. Dari tahun ke tahun kita mengadakan inovasi-inovasi baru yang menunjang dan bermuara pada visi.   |
| 3. Bagaimana cara melaksanakan visi tersebut agar menjadi kenyataan?   | Misalnya visi berwawasan lingkungan, maka upaya yang saya lakukan adalah dengan mengikuti program-program pemerintah dan program lainnya yang menunjang untuk berwawasan lingkungan. Misalnya juga pada tahun ini kita mengikuti maju lomba lingkungan yang bukan hanya menumbuhkan rasa cinta lingkungan pada anak-anak tapi kami juga ke visi. Kemudian visi berakhlakul karimah, kegiatan-kegiatan keagamaan disini yang mengarah pada akhlakul karimah selalu kita inovasikan, selalu ada yang berubah dan baru. Misalnya tahun kemarin, anak-anak ngajinya masih menggunakan metode klasikal artinya diajari guru, setelah diadakan review di akhir tahun hasilnya kurang maksimal. Kemudian untuk mengarah visi akhlakul karimah pada tahun ini ngajinya anak-anak sudah kami kelompokkan, 1 guru 15 siswa. Selanjutnya visi unggul dalam prestasi, tahun lalu prestasi anak-anak masih dalam lingkup kota, ada harapan tahun ini prestasi anak-anak menuju tingkat nasional. Cara saya dalam visi ini dengan mengoptimalkan peran guru yang kompeten dalam satu mata pelajaran agar berusaha lebih maksimal dalam proses belajar |

|  |   |
|--|---|
|  | mengajar.   |
| <b>C. Memastikan dengan tugas bahwa orang lain dalam organisasi memahami, membagikan dan mendukung visi dengan cara mengkomunikasikan visi dan mendefinisikan dengan cara yang dapat dipertanggungjawabkan secara akal</b> |   |
| 1. Bagaimana partisipasi orang tua siswa dalam membentuk visi?   | Kalau visi ini sudah ada, kemudian kita selalu <i>me-review</i> . Jika ada masukan dari wali murid selalu kita tampung, yang mana bernilai positif bagi visi akan kita bahas bersama direksi lembaga untuk perubahan kalau toh visi memang harus berubah.   |
| 2. Bagaimana penyebaran visi terhadap orang tua siswa? Caranya seperti apa?  | Setiap awal tahun selalu kita sosialisasikan kepada semua warga sekolah tentang visi. Kepada anak-anak, guru, dan karyawan penyebaran visi sudah ter-integrasi dengan setiap kegiatan harian di sekolah. Kepada wali murid biasanya pada saat adanya kegiatan-kegiatan sekolah yang melibatkan mereka, visi tersebut disampaikan.   |
| <b>H. Melaksanakan dan memastikan bahwa perubahan dapat dimengerti</b>   |   |
| 1. Apakah konsekuensi perubahan yang anda rasakan?   | Banyak, pertama jika ada perubahan bagaimana SDM nya, siap apa tidak; kedua, dari segi anak-anak/peserta didik mampu atau tidak dalam menerima perubahan; ketiga, sarana dan prasarana mampu atau tidak dijadikan tempat yang aman dan kondusif dalam proses pembelajaran yang efisien dan efektif; dan yang keempat, adalah alokasi anggaran. Karena setiap perubahan pasti membutuhkan alokasi anggaran, jadi di awal tahun ketika kita akan melakukan perubahan di tahun ajaran baru anggaran kita anggarkan terlebih dahulu dan kemudian diajukan ke yayasan. Ketika yayasan menyetujui anggaran tersebut berarti program perubahan yang dicanangkan segera kita eksekusi. <i>Fund rising</i> saya tetapkan di awal, penerimaan dana dari luar tergantung dari yayasan karena saya tidak mengurus keuangan, saya mengajukan proposal ke yayasan. Selama ini program perubahan yang mengarah ke pelayanan untuk peserta didik selalu diterima asalkan logis dan kegiatan-kegiatan itu pun tidak dihalangi. |
| <b>I. Mengidentifikasi semua tindakan yang harus dilakukan dalam melakukan perubahan</b>   |   |
| 1. Apakah semua tindakan yang harus dilakukan sudah terencana dengan baik untuk  | Saya di awal tahun sudah saya bentuk, misalkan kegiatan dibutuhkan anggaran berapa, penanggung jawabnya siapa,  |

|   |  |
|---|--|
| melakukan perubahan?  | dilakukan tanggal berapa, itu semua sudah saya tetapkan. Jadi selama tahun ajaran tidak ada kegiatan yang isidental, kecuali memang sangat dibutuhkan. Misalnya saat ada kegiatan lain, contoh: kegiatan donasi dalam rangka menunjang visi akhlakuk karimah, melakukan donasi terhadap korban bencana di Lombok dan Palu, nah ini kan kegiatan isidental yang tidak kita anggarakan diawal tahun dan ini saya <i>handle</i> sendiri. Tujuannya balik lagi untuk pencapai visi.  |
| <b>K. Menetapkan team dan struktur yang diperlukan dalam implementasi sebuah rencana</b>  |  |
| 1. Apakah ada team untuk implementasi visi dalam upaya pengembangan sekolah?  | Saya ada team dan saya tidak berangkat sendiri.  |
| 2. Bagaimana struktur team tersebut?  | Team ini terdiri dari team kurikulum, team kesiswaan, team hubungan masyarakat dan saya sendiri.   |
| <b>L. Mempertimbangkan sebuah kebijakan yang diperlukan untuk membuat proses implementasi berjalan.</b>                         |  |
| 1. Apakah sudah ada kebijakan yang dilakukan untuk melakukan sebuah perubahan terkait visi?                                     | Banyak yang saya lakukan dalam bentuk kebijakan. Saya kasih contoh: misalkan orang tua siswa merasa berat untuk memenuhi tanggungan SPP sebelumnya, memang saya tidak diserahi untuk memegang administrasi keuangan. Akan tetapi orang tua boleh mengajukan pengurangan tersebut langsung ke yayasan, tapi saya menyarankan untuk datang terlebih dahulu kepada saya kemudian bisa saya rekomendasikan. Contoh lainnya: ketika saya memilih guru untuk mengikuti pelatihan jurnalistik, saya membuat kebijakan memang hak mereka yang berkompeten untuk saya ikutkan dalam pelatihan tersebut, maksud saya agar ketika guru tersebut kembali ke sekolah bisa menularkan ilmu buat teman-temanya, dan anggaran alokasi dana sudah saya tentukan diawal tahun. |
| <b>N. Memastikan adanya koreksi, solusi, dan nilai positif dan negatif dalam pelaksanaan visi berhubungan dengan perubahan.</b> |  |
| 1. Apakah yang dilakukan ketua lembaga pendidikan/ kepala sekolah jika ada kendala dalam pelaksanaan perubahan terkait visi?    | Yang saya lakukan mencatat kendala tersebut. (1) yang saya sering temui terkait SDM, ketika ada masalah pada pribadi guru;(2) karena kami sekolah swasta pada sarana dan prasarana pasti ada, saya anggap memang masih kurang maksimal; (3) terlalu banyak kegiatan  |



|  |   |
|--|---|
|  | sehingga guru-guru merasa jenuh; (4) anggaran, karena terpusat saya tidak bisa leluasa dalam membuat anggaran dana, jadi yang sudah terprogram saja yang terpenuhi; (5) program yang sifatnya isidental/mendadak.   |
| 2. Bagaimana solusi yang dilakukan ketua lembaga pendidikan/ketua sekolah jika ada kendala dalam pelaksanaan visi terjadi? | Solusi cukup banyak yang saya lakukan dari tahun ke tahun, karena setiap tahun berbeda. Untuk menjawab kendala yang saya sebutkan sebelumnya: (1) saya menerima cerita dari guru, kalau mereka tidak dapat menyampaikan langsung, biasanya mereka menyampaikan lewat temannya dan itu tidak masalah dapat saya terima sekaligus memberikan motivasi dan nasehat; (2) ketika ada kendala dalam sarana prasarana, saya menggunakan dana talangan sendiri/pribadi, apalagi sesuatu yang dianggap <i>urgent</i> untuk anak-anak; (3) saya ajak berkegiatan yang menghibur, misalnya jalan-jalan; (4) saya mendelegasikan mereka untuk mengikuti seminar/pelatihan untuk meningkatkan profesionalitas mereka; (5) melakukan evaluasi setiap hari, mengaji bersama kemudian evaluasi terkait kendala; (6) anggaran saya buat saya tentukan diawal, dengan menganalisis peluang-peluang kebijakan yang saya ajukan berhasil; (7) penunjukan siapa yang bertanggung jawab terhadap sebuah program perubahan saya tentukan terlebih dahulu; (8) kegiatan sosial kita laksanakan, misal saat hari raya qurban kami membagikan daging pada masyarakat sekitar. Ketika konsumsi anak-anak berlebih, kami membagikan makanan tersebut kepada masyarakat sekitar. Ketika ramadhan kami memberikan santunan bagi warga sekitar. Memberikan sumbangan ketika warga melakukan kegiatan, misal nya 17-an. Harapan saya keberadaan sekolah membahagiakan kita bersama-sama warga sekitar. Kekuatan saya memang terletak pada pengelolaan SDM, karena memang kebetulan guru-guru saya masih <i>single-single</i> dan cenderung muda dan mereka masih bisa saya ajak berlari. Saya terbuka saja terkait informasi yang saya berikan karena memang pasti penelitian ini terlepas dari tendensi negatif. |
| 3. Apakah ketua lembaga pendidikan/kepala sekolah  | Tentu saja bagi mereka yang berprestasi. Karena kami sekolah swasta, setiap akhir   |

|   |   |
|---|---|
| memberikan penghargaan bagi mereka yang berprestasi? Bagaimana bentuk penghargaan tersebut?   | bulan guru menyetorkan lembar prestasi kepada saya secara <i>online</i> dan nanti akan saya nilai. Dari prestasi setiap guru akan mendapatkan <i>point</i> untuk mendapatkan <i>reward</i> , <i>reward</i> tersebut dalam bentuk uang/tunjangan tambahan gaji.  |
| 4. Apakah ketua lembaga pendidikan/kepala sekolah memberikan teguran atau hukuman bagi yang menghambat pencapaian visi dan perubahan? Bagaimana bentuk dari teguran/hukuman tersebut? | Tentu saja juga ada. Misalnya saja guru tidak masuk, tidak masuk ini merupakan pelanggaran artinya guru tidak menjalankan tugasnya. Point juga akan berkurang, dan bentuk hukumannya adalah pengurangan dari <i>reward</i> yang diterima. Bentuknya pengurangan gaji, kalau <i>punishment</i> fisik saya tidak lakukan karena dampak dari pengurangan finansial saya anggap lebih berdampak pada mereka sebagai guru. |

## 2. Rangkuman Wawancara Tenaga Pendidik

Informan : Yafi Ali Firdaus, S.S.

Umur : 25 Tahun

Jabatan : Guru Bahasa Arab

Institusi : SDI Surya Buana

| Pertanyaan   | Jawaban  |
|--|--|
| <b>C. Memastikan dengan tugas bahwa orang lain dalam organisasi memahami, membagikan dan mendukung visi dengan cara mengkomunikasikan visi dan mendefinisikan dengan cara yang dapat dipertanggungjawabkan secara akal</b> |  |
| 1. Apakah anda setuju dan mendukung visi tersebut?   | Sangat setuju. Karna dengan adanya visi itu, nanti ada hal-hal yang ingin dicapai. Salah satunya visi unggul dalam prestasi, jadi anak-anak selalu di motivasi untuk berprestasi. Ada evaluasi yang dilakukan dan inovasi baru dalam membentuk anak mencapai prestasi. |
| 2. Apakah ketua lembaga pendidikan/kepala sekolah membagi tugas untuk mencapai visi tersebut?  | Pembagian tugas ada.   |
| 3. Lewat apa pembagian tugas tersebut?   | Pembagian tugas di tandai dengan penyerahan tugas ke guru, misalnya guru yang berkompeten/berprestasi dalam olimpiade matematika diserahkan untuk pengembangan pelajaran matematika, begitu juga guru yang kompeten di mata pelajaran lainnya.                         |
| 4. Apakah anda dilibatkan dalam mencapai visi tersebut?  | Iya saya terlibat, dalam membentuk visi unggul dalam prestasi pada perlombaan kaligrafi tulisan arab.  |
| 5. Bagaimana anda memahami   | Bagi saya wajib untuk memahaminya. Adapun  |

|  |   |
|--|---|
| visi tersebut?   | visi SDI ini adalah unggul dalam prestasi, terdepan dalam inovasi, maju dalam kreasi, berwawasan lingkungan dan berakhlakul karimah. Semua visi tersebut sebenarnya saling terkait. Setiap tahun di sekolah ini selalu ada inovasi baru dan untuk tahun ini yang terbaru saya berikan contoh untuk visi terdepan dalam inovasi, adalah: adanya program <i>Bussines Day</i> , semua anak-anak dari kelas 1 sampai 6 diajarkan berbisnis dengan melibatkan para guru dan wali murid. Dan program <i>bussines day</i> ini langsung terkait dengan visi akhlakul karimah, bagaimana keterkaitannya yaitu: tidak membuang sampah ketika sehabis penjualan, dan melakukan penghitungan yang jujur saat melakukan transaksi. |
| <b>D. Mengetahui komitmen untuk membantu tugas pemimpin terhadap visi.</b>   |   |
| 1. Apakah anda ingin terlibat dalam pencapaian visi tersebut?  | Sangat ingin terlibat.  |
| 2. Mengapa ingin terlibat?   | Karena itu bentuk dukungan, bahwa sekolah memiliki visi dan jika visi ini tercapai maka kualitas sekolah menjadi lebih baik.  |
| 3. Sampai sejauh mana anda ingin terlibat?   | Saya bertanggung jawab penuh terhadap apa yang menjadi tanggung jawab saya di sekolah ini. Contohnya: pada visi maju dalam kreasi, karena saya guru bahas arab saya selalu meningkatkan pengetahuan saya tentang model terbaru tulisan kaligrafi, dan hal tersebut akan saya ajarkan kepada anak-anak.  |
| 4. Bagaimana anda menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk melaksanakan tugas untuk pencapaian visi tersebut?  | Biasanya ada waktu khusus yang diberikan kepala sekolah untuk melakukan kegiatan. Contohnya: guru wajib mendampingi anak-anak saat mengikuti lomba dan dihitung diluar jam pelajaran, bisa dibilang dispensasi.   |
| 5. Bagaimana tingkat keseriusan anda dalam mengerjakan tugas tersebut?   | Sangat serius, kami menyiapkan segala sesuatunya berdasarkan kebutuhan, mulai dari persiapan sampai dengan hasil yang ingin kami capai. Contohnya: kalau ikut lomba, pengelolaan anak-anak ditangani langsung oleh guru yang berkompeten, dibimbing sampai berprestasi.   |
| <b>E. Dukungan dalam memberikan inspirasi kepada orang untuk melakukan lebih baik daripada yang mungkin mereka capai dengan rasa empati, kebersamaan, dan saling pengertian.</b> |   |
| 1. Apakah ketua lembaga pendidikan/kepala sekolah  | Rasa empati kepala sekolah sangat dirasa, terutama pembimbingan dan dorongan  |

|   |   |
|---|---|
| memiliki rasa empati kepada anda dan yang lainnya?  | finansial.  |
| 2. Bagaimana bentuk dari empati empati tersebut?  | Ketika ada kegiatan yang dianggap penting terhadap visi, sampa-sampai kita tidak boleh mengeluarkan uang pribadi saat melaksanakan kegiatan tersebut.   |
| 3. Apakah antara anda, semua elemen sekolah, dan ketua lembaga pendidikan/kepala sekolah telah terbentuk saling pengertian? | Sangat saling pengertian.   |
| 4. Bagaimana anda, elemen sekolah dan ketua lembaga pendidikan/kepala sekolah saling mengerti dan sebaliknya?               | Pengertian kepala sekolah adalah pembagian tugas yang sama rata. Kalau perihal tugas tertuju hanya pada satu guru, itu dirasa tidak adil.   |
| <b>F. Memberikan dukungan moral</b>   |   |
| 1. Bagaimana bentuk dukungan moral ketua lembaga pendidikan/kepala sekolah kepada semua yang terlibat perubahan?            | Bentuk dukungan moral kepala sekolah, saya melihat kepala sekolah adalah sosok yang disiplin juga tegas. Bentuk dukungan moral kepala sekolah melalui tindakan. Contoh lainnya: ketika ada tugas yang berat, kepala sekolah biasanya menanyakan apakah ada masalah dalam penyelesaian tugas tersebut, kemudian beliau memberikan masukan-masukan positif sekaligus melakukan kontrol terhadap tugas yang diberikan. |
| <b>G. Memberikan jujur dan dapat dipercaya.</b>   |   |
| 1. Bagaimana anda menilai kejujuran ketua lembaga pendidikan/kepala sekolah?  | Saya menilai beliau dari kegiatan hariannya, adalah orang yang jujur, otentik, dan percaya diri dalam makna positif.  |
| 2. Apakah anda mempercayainya? Dalam hal apa?   | Sangat percaya. Karena dalam melakukan aktifitas harian, kepala sekolah melakukan tugasnya dengan sangat baik. Contoh ringan: ketika kepala sekolah ingin bersih-bersih, kepala sekolah melakukannya sendiri, istilahnya seperti blusukan.  |
| 3. Mengapa anda mempercayainya?   | Karena kepala sekolah memperhatikan kami, semisal ada anggota keluarga guru yang meninggal, kepala sekolah sehabis jam pelajaran langsung mengajak semua guru untuk datang ke tempat. Saya rasa contoh ini tidak mungkin bagi saya untuk tidak percaya kepada kepala sekolah. Kemudian beliau adalah lulusan Gontor yang mungkin terkenal akan prestasi-prestasi sekolah tersebut.                                  |
| <b>H. Melaksanakan dan memastikan bahwa perubahan dapat dimengerti</b>  |   |
| 1. Apakah konsekuensi   | Konsekuensi yang saya rasakan, kalau  |

|   |   |
|---|---|
| perubahan yang anda rasakan?  | berbicara semua proses memang dampak dari perubahan adalah banyaknya kegiatan sekolah, hal ini sangat menyita pikiran dan tenaga saya.  |
| <b>J. Pembagian tanggung jawab dalam berbagai tindakan, terutama apabila proses dilakukan tidak dalam waktunya.</b>             |   |
| 1. Apakah ketua lembaga pendidikan/kepala sekolah membagi tanggungjawab jika suatu proses perubahan tidak berjalan dengan baik? | Semuanya saya rasa tercapai dengan baik. Misalnya di SDI Surya Buana dalam segi pembelajaran wajib membuat RPP dan diadakan supervisor eksternal, kepala sekolah membaca hasil supervisor tersebut sebagai tanggung jawab beliau. Kepala sekolah selalu mengevaluasi kekurangan yang dialami guru, persiapan, saat mengikuti event atau lomba. Pembagian tugas berdasarkan tupoksi masing-masing.   |
| <b>L. Mempertimbangkan sebuah kebijakan yang diperlukan untuk membuat proses implementasi berjalan.</b>                         |   |
| 1. Apakah sudah ada kebijakan yang dilakukan untuk melakukan sebuah perubahan terkait visi?                                     | Saya kasih contoh: saat kita kalah dalam lomba <i>go green</i> atau lomba lingkungan. Kepala sekolah melihat bahwa kekalahan disebabkan kurang kompeten guru dalam hal lingkungan dan kurang perhatiannya guru terhadap lomba ini. Kebijakan yang kepala sekolah lakukan adalah menyadarkan guru karena lomba ini penting bagi sekolah, meningkatkan kompetensi pengetahuan mengenai lingkungan agar target tahun depan kita bisa menjuarai <i>go green</i> tersebut. |
| <b>M. Memastikan pengawasan</b>   |   |
| 1. Apakah ketua lembaga pendidikan/kepala sekolah melakukan pengawasan terhadap anda?   | Kalau pengawasan itu selalu dilakukan. karena disetiap sudut sekolah dipasang <i>full CCTV</i> .  |
| 2. Bagaimana bentuknya?   | Misalkan ada anak yang terjatuh atau berkelahi, guru yang bertanggungjawab segera dipanggil kepala sekolah untuk menyelesaikan masalah tersebut. Saya rasa itu bentuk pengawasan yang paling sederhana. Bagi tenaga pendidik biasanya kalau terlambat harus langsung membuat pernyataan. Kalau yang rumit biasanya kami diawasi dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar, dari mulai menyiapkan RPP sampai pencapaian prestasi itu semua evaluasi.                |
| <b>N. Memastikan adanya koreksi, solusi, dan nilai positif dan negatif dalam pelaksanaan visi berhubungan dengan perubahan.</b> |   |
| 1. Apakah yang dilakukan ketua lembaga pendidikan/  | Di sekolah ini kendalanya adalah sarana dan prasarana. Dari segi fasilitas, misalnya taman  |

|   |  |
|---|--|
| kepala sekolah jika ada kendala dalam pelaksanaan perubahan terkait visi?   | bermain anak-anak, lab nya masih tergolong kecil, dan komputer masih sedikit.  |
| 2. Bagaimana solusi yang dilakukan ketua lembaga pendidikan/ketua sekolah jika ada kendala dalam pelaksanaan visi terjadi?  | Memang harus ada penambahan tambahan sarana dan prasana. Caranya dengan penambahan ruang kelas dan taman bermain anak-anak itu adalah yang penting menurut saya.   |
| 3. Apakah ketua lembaga pendidikan/kepala sekolah memberikan penghargaan bagi mereka yang berprestasi? Bagaimana bentuk penghargaan tersebut?   | Sebelumnya bagi mereka yang berprestasi kepala sekolah mengajukan kepada yayasan bahwa guru tersebut berprestasi. Contohnya tahun ini ada seorang guru yang mampu menciptakan aplikasi pembagian gaji serta yang sangat mudah di aplikasikan. Nah guru tersebut mendapat penghargaan, kalau disini biasanya penambahan finansial, atau apresiasi nya dalam bentuk guru tersebut langsung bertanggung jawab terhadap segala sesuatu yang berhubungan dengan teknologi di sekolah ini.                       |
| 4. Apakah ketua lembaga pendidikan/kepala sekolah memberikan teguran atau hukuman bagi yang menghambat pencapaian visi dan perubahan? Bagaimana bentuk dari teguran/hukuman tersebut? | Pasti ada hukuman. Kalau punishment atau hukuman dari yang paling ringan adalah ketika pembelajaran olahraga yang tidak sesuai tema, maka guru tersebut langsung dipanggil dan kemudian diluruskan, kepala sekolah melakukan pengkajian ulang terhadap tema apa yang akan diterapkan. Kalau saya alhamdulillah belum dapat <i>punishment</i> , yang terberat adalah pengurangan point kinerja yang berdampak pada pengurangan gaji. Gaji pokok dan gaji prestasi, yang dikurangi adalah gaji prestasi nya. |

### 3. Rangkuman Wawancara Warga (Orang Tua Siswa)

| Informan : Mbak Irul<br>Umur : 43 Tahun<br>Jabatan : -<br>Institusi : -<br>Alamat : Jl. Gajayana IV No. 620a |   |
|--|---|
| Pertanyaan   | Jawaban   |
| <b>A. Warga sekitar sekolah mengetahui eksistensi keberadaan sekolah dan mengetahui visi sekolah.</b>        |   |
| 1. Apakah anda mengetahui sekolah di lembaga pendidikan Surya Buana?   | Iya saya mengetahui. Awalnya pondok pesantren dulu, kemudian yang sekarang jadi MTs, kemudian SDI, TK, dan SMA. Anak pertama saya mulai dari TK sampai MTs di Surya Buana. Anak saya yang kedua sekarang di SDI sebelumnya juga di TK. Kemudian kan |

|   |   |
|---|---|
|   | guru-guru SDI atau MTs sering makan di tempat saya, kadang bisa juga bungkus.   |
| 2. Apakah anda mengetahui visi lembaga pendidikan?  | Ketika saya mengambil rapot anak-anak, atau kegiatan sekolah yang memanggil saya. Visi sekolah setiap kali disebutkan sebelum acaranya dimulai. Jadi saya mengetahui. Bahkan anak saya hapal dengan visi sekolah dari TK, SDI sampai MTs saat ini.  |
| 3. Apakah anda terlibat dalam penyusunan visi?  | Saya tidak terlibat. Tapi saya kenal baik dengan Alm Pak Djalil suaminya Bu Efi yang sekarang memimpin TK. Setahu saya Pak Djalil sama Bu Mamik yang menyusun sekolah ini dari awal sampai saat ini.  |
| 4. Bagaimana bentuk keterlibatan anda?  | Kalau terlibat langsung kan tidak, tapi biasanya ketika kegiatan sekolah yang mana saya harus hadir, keluhan kita didengarkan. Bentuk keluhan nya macam-macam, bisa pengurangan SPP, bisa tentang saran penggunaan sarana dan prasarana yang langsung berhubungan dengan aktifitas masyarakat lain.   |
| <b>B. Memberikan dukungan moral.</b>  |   |
| 1. Bagaimana bentuk dukungan moral ketua lembaga/kepala sekolah kepada anda selaku orang tua?             | Biasanya yang beliau lakukan memberikan nasihat-nasihat untuk saya untuk emlakukan pendidikan anak yang baik dan benar saat dirumah. Beliau memberikan motivasi ketika anak saya mengalami kemunduran prestasi, turun ranking.  |
| <b>C. Warga sekitar sekolah penilaian jujur dan dapat dipercaya terhadap kepemimpinan kepala sekolah.</b> |   |
| 1. Bagaimana anda menilai kejujuran ketua lembaga pendidikan/kepala sekolah?                              | Sekolah yang mana mas, kalau Bu Endang yang memimpin SDI saya kenal baik dan kadang-kadang berbicara. Kalau kejujuran saya rasa Bu Endang jujur dan berkharisma. Karena setiap rapat dengan semua orang tua siswa, beliau bagus dalam memimpin rapat itu. Biasanya guru dulu memberi penjelasan, hal-hal yang penting langsung diambil kepala sekolah. Sehingga rapat jadi lebih cepat selesai. |
| 2. Apakah anda mempercayainya? Dalam hal apa?   | Sangat percaya, dahulu saya pernah minta pengurangan SPP anak saya yang pertama pada beliau, dari 250 ribu menjadi 200 ribu. Kepala sekolah memfasilitasi saya dan menerima alasan saya kenapa saya tidak sanggup membayar.   |
| 3. Mengapa anda mempercayainya?   | Saya rasa, kepala sekolah SDI Surya Buana ini termasuk orang lama di Lembaga  |

|   |   |
|---|---|
|   | Pendidikan ini. Kan tidak mungkin kalau beliau tidak dipercaya bisa bertahan lama. Saya melihat beliau pekerja keras, tidak emosian, dan enak aja kalau berbicara sesama wanita. Saya kadang cerita kondisi anak saya saat dirumah dan Bu Endang mau mendengarkan.  |
| <b>D. Warga sekitar sekolah memastikan adanya perubahan terjadi dan dapat dimengerti.</b>   |   |
| 1. Apakah konsekuensi perubahan yang anda rasa rasakan?   | Sangat banyak, misalnya dari sekolah yang banyak muridnya, otomatis kan yang beli makanan disana juga banyak, orang tua murid biasanya. Walaupun SDI Surya Buana di sekolahnya sudah ada konsumsi bagi siswa. Kalo buat anak saya perubahannya selalu mengerjakan hal-hal seni, dia senang menggambar dan mewarnai. |
| <b>E. Warga Sekitar memastikan adanya koreksi, solusi, dan nilai positif dan negatif dalam pelaksanaan visi berhubungan dengan perubahan.</b> |   |
| 1. Apakah anda mengetahui penyimpangan/kendala dalam pelaksanaan perubahan visi?  | Kendala, saya rasa gedung juga lahan parkir, area sekolah padat penduduk. Sekolah susah mengatasi kan, kalau anak-anak main di kampung, soalnya disini banyak orang dewasa. Guru sering merasa kelelahan, saya melihat nya saat kadang beli gorengan di tempat saya.  |
| 2. Bagaimana solusi yang anda ketahui tentang penyimpangan/kendala yang terjadi dalam pelaksanaan perubahan visi?                             | Kalau saya jadi orang dalam, artinya orang yang bekerja disana. Saya akan melakukan pembangunan lagi, jika mampu membeli lahan-lahan warga sekitar. Pengawasan terhadap peserta didik diperketat lagi. Mengajak guru agar bisa santai, bisa liburan atau jalan-jalan ke pantai.                                     |



## Lampiran VI

### Dokumentasi Foto Saat Kegiatan











## Lampiran VII

**PRESTASI NON AKADEMIK SEKOLAH ALAM TERPADU  
SEKOLAH DASAR ISLAM SURYA BUANA MALANG  
TAHUN AJARAN 2017 / 2018**

| NO | NAMA SISWA/I            | KELAS | JENIS LOMBA          | JUARA | TINGKAT     | PENYELENGGARA                 | WAKTU KEGIATAN    | PEMBIMBING      | PENDAMPING |
|----|-------------------------|-------|----------------------|-------|-------------|-------------------------------|-------------------|-----------------|------------|
| 1. | Reyhan Gangsar Ristanto | III   | Sepatu Roda          | 3     | Nasional    | Piala Walikota Solo 2017      |                   |                 |            |
| 2. | Revalia Fitria Nur Aini | 5     | Renang               | 1     | Nasional    | Kediri                        | 15 September 2017 |                 |            |
| 3. | Ahmad Rafly Ziannidar   | 5     | Atletik Sprint 50 m  | 2     | Kota Malang | ATF Cup 2017 DPRD Kota Malang | 17 September 2017 | Rizky Syahrul M |            |
| 4. | Moza                    | 2     | Fahion Show          | 2     | Malang Raya | TPQ MADIN AL HIKMAH           | 24 September 2017 | Vika Aprilia    |            |
| 5. | Zicka Viona Ismi        | 5 B   | Kaligrafi            | 2     | Malang Raya | TPQ MADIN AL HIKMAH           | 24 September 2017 | Ufi Umaroh      |            |
| 6. | Ahamad Al Azra          | 4     | Olimpiade Matematika | 2     | Malang Raya | Asty Star Management          | 08 Oktober 2017   |                 | Musthofa   |
| 7. | Bilqiz Az               | 2     | Olimpiade            |       | Malang      | Asty Star Management          | 08 Oktober        |                 |            |

|     |                                |   |                    |   |                 |                      |                      |  |  |
|-----|--------------------------------|---|--------------------|---|-----------------|----------------------|----------------------|--|--|
|     | Zahra                          |   | Sains              |   | Raya            |                      | 2017                 |  |  |
| 8.  | Naufal Zakki                   | 4 | Olimpiade<br>Sains | 1 | Malang<br>Raya  | Asty Star Management | 08 Oktober<br>2017   |  |  |
|     |                                |   | Bhs Inggris        | 2 | Malang<br>Raya  | Asty Star Management | 08 Oktober<br>2017   |  |  |
| 9.  | Amelia<br>Evelyn<br>Kurniawati | 3 | Fashion<br>Show    | 1 | Malang<br>Raya  | TPQ Al Muhajirin     |                      |  |  |
| 10. | Athiya<br>MAdjied              | 5 | Bhs Inggris        | 1 | Malang<br>Raya  | Asty Star Management | 08 Oktober<br>2017   |  |  |
| 11. | Najwa ilmi<br>Mufidah          | 2 | Fotogenik          | 3 | Malang<br>Raya  | Asty Star Management | 08 Oktober<br>2017   |  |  |
| 12. | Dhafa Akbar                    | 3 | Olimpiade<br>Sains | 2 | Se Jawa<br>Bali | Asty Star Management | 24 September<br>2017 |  |  |
| 13. | Ibnu Rusdy                     | 4 | Olimpiade<br>Sains | 2 | Se Jawa<br>Bali | Asty Star Management | 24 September<br>2017 |  |  |
| 14. | Haykal                         | 6 | Bhs Inggris        | 1 | Se Jawa<br>Bali | Asty Star Management | 24 September<br>2017 |  |  |
| 15. | Hamiman                        | 6 | Bhs Inggris        | 3 | Se Jawa         | Asty Star Management | 24 September         |  |  |

|     |                                     |     |                               |   |                   |                               |                     |  |        |
|-----|-------------------------------------|-----|-------------------------------|---|-------------------|-------------------------------|---------------------|--|--------|
|     | Naufal                              |     |                               |   | Bali              |                               | 2017                |  |        |
| 16. | Nasywa<br>Haniyah                   | 4   | Kaligrafi                     | 3 | Se Malang<br>Raya | Masjid Muhajirin<br>Merjosari | 10 Desember<br>2017 |  |        |
| 17. | Zicka Viona                         | 5   | Kaligrafi                     | 1 | Se Malang<br>Raya | Masjid Muhajirin<br>Merjosari | 10 Desember<br>2017 |  |        |
| 18. | Athiya<br>Madjied                   | 1   | Olimpiade<br>Bhs Inggris      | 1 | Nasional          | Asty Star Manajemen           | Januari 2018        |  |        |
| 19. | Amelia<br>Evelyn                    | 1   | Fashion<br>Show<br>Kategori 2 | 1 | Se Malang<br>Raya | Masjid Muhajirin<br>Merjosari | 10 Desember<br>2017 |  |        |
| 20. | Moza<br>Maritza Putri<br>Prameswari | 2 A | Fotogenik                     | 3 | Kota<br>Malang    | Asty Star Management          | 14 Januari<br>2018  |  | P Udin |
| 21. | Najwa Ilmi<br>Mufidah               | 2 A | Fotognik                      | 2 | Kota<br>Malang    | Asty Star Management          | 14 Januari<br>2018  |  | P Udin |
| 22. | Abhista<br>Arlentino<br>Frisnatan   | 2 B | Olimpiade<br>sains            | 1 | Kota<br>Malang    | Asty Star Management          | 14 Januari<br>2018  |  | P Udin |
| 23. | Iftina<br>Assyabiya<br>Rafifa       | 2 B | Olimpiade<br>Mtematika        | 3 | Kota<br>Malang    | Asty Star Management          | 14 Januari<br>2018  |  | P Udin |
|     |                                     |     | Olimpiade                     | 2 | Kota              | Asty Star Management          | 14 Januari          |  | P Udin |

|     |                           |     |                      |   |             |                           |                 |            |        |
|-----|---------------------------|-----|----------------------|---|-------------|---------------------------|-----------------|------------|--------|
|     |                           |     | Sains                |   | Malang      |                           | 2018            |            |        |
|     |                           |     | Hafalan surat pendek | 3 | Kota Malang | Asty Star Management      | 14 Januari 2018 |            | P Udin |
|     |                           |     | Fashion              | 2 | Kota Malang | Asty Star Management      | 14 Januari 2018 |            | P Udin |
| 24. |                           |     | Fotogenic            | 2 | Kota Malang | Asty Star Management      | 14 Januari 2018 |            | P Udin |
| 25. | Abdulah Muhammad Ar Rusyd | 4 A | MTQ                  | 2 | Malang Raya | MTs Muhammadiyah 1 Malang | 3 Februari 2018 | Ust Alimin | P Udin |
| 26. | Laila Althafun Nisa       | 3   | Menari               | 3 | Malang Raya | MTs Muhammadiyah 1 Malang | 3 Februari 2018 | Bu Hesty   | P Udin |
| 27. | Naura Raya Malihah        | 2 B | Menari               | 3 | Malang Raya | MTs Muhammadiyah 1 Malang | 3 Februari 2018 | Bu Hesty   | P Udin |
| 28. | Putri Abidah Firdaus      | 3   | Menari               | 3 | Malang Raya | MTs Muhammadiyah 1 Malang | 3 Februari 2018 | Bu Hesty   | P Udin |
| 29. | Amelia Evelyn K           | 3   | Menari               | 3 | Malang Raya | MTs Muhammadiyah 1 Malang | 3 Februari 2018 | Bu Hesty   | P Udin |

|     |                             |     |                               |   |             |                           |                 |          |                         |
|-----|-----------------------------|-----|-------------------------------|---|-------------|---------------------------|-----------------|----------|-------------------------|
| 30. | Aflaha Devels               | 3   | Menari                        | 3 | Malang Raya | MTs Muhammadiyah 1 Malang | 3 Februari 2018 | Bu Hesty | P Udin                  |
| 31. | Noval zakky                 | 5 A | Olimpiade bhs inggris         | 1 | Malang raya | Asty star manajemen       | 4 februari 2018 |          | P udin dan pak musthofa |
| 32. | Ahmad Al-Azra Amin          | 4 B | Olimpiade matematika          | 1 | Malang raya | Asty star manajemen       | 4 februari 2018 |          | P udin dan pak musthofa |
| 33. | Ahmad Al-Azra Amin          | 4 B | Olimpiade bhs inggris         | 2 | Malang raya | Asty star manajemen       | 4 februari 2018 |          | P udin dan pak musthofa |
| 34. | Sarah Audifa Savina         | 4 A | Olimpiade bhs inggris         | 1 | Malang raya | Asty star manajemen       | 4 februari 2018 |          | P udin dan pak musthofa |
| 35. | Abqary Ubay Putra Wardhana  | 2 A | Olimpiade bhs inggris kelas 2 | 1 | Malang raya | Asty star manajemen       | 4 februari 2018 |          | P udin dan pak musthofa |
| 36. | Abhista Arlentino Frisnatan | 2 B | Olimpiade bhs inggris kelas 2 | 2 | Malang raya | Asty star manajemen       | 4 februari 2018 |          | P udin dan pak musthofa |
| 37. |                             | 2 B | Olimpiade sains               | 2 | Malang raya | Asty star manajemen       | 4 februari 2018 |          | P udin dan pak musthofa |
| 38. | Vanes hadi pratama          | 2 C | Olimpiade sains               | 3 | Malang raya | Asty star manajemen       | 4 februari 2018 |          | P udin dan pak musthofa |



|     |                    |     |                      |   |             |   |                  |          |                         |
|-----|--------------------|-----|----------------------|---|-------------|---|------------------|----------|-------------------------|
| 39. | Bilqis Az Zahra    | 2 A | Olimpiade sains      | 1 | Malang raya | Asty star manajemen                       | 4 februari 2018  |          | P udin dan pak musthofa |
| 40. | Noval zakky        | 5 A | Olimpiade matematika | 3 | Malang raya | SD Permata Iman Sriwedari Malang          | 25 Februari 2018 | P udin   | P udin                  |
| 41. | Ahmad Al-Azra Amin | 4 B | Olimpiade matematika | 3 | Malang raya | SD Permata Iman Sriwedari Malang          | 25 Februari 2018 | P udin   | P udin                  |
| 42. | Arim               | 2A  | Tartil Quran         | 1 | Malang Raya | Forum Komunikasi Pengajar TPQ Kota Malang | 18 Maret 2018    | Bu hasna | Bu hasna                |

